

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



**MODELO DE GESTIÓN TURÍSTICA DE LOS PARQUES
RECREATIVOS BALBOA, PUERTA DEL DIABLO Y PARQUE
DE LA FAMILIA, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR**

PRESENTADO POR:

ROSA GLADIS RAMÍREZ SERRANO

ALCIDES BERNARDO RIVAS ARIAS

GUILLERMO DE JESÚS RIVAS ARIAS

PARA OPTAR AL TÍTULO DE:

INGENIERO(A) INDUSTRIAL

CIUDAD UNIVERSITARIA, NOVIEMBRE 2021

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

RECTOR:

MSC. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

SECRETARIO GENERAL:

ING. FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SANDOVAL

FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA

DECANO:

PhD. EDGAR ARMANDO PEÑA FIGUEROA

SECRETARIO:

ING. JULIO ALBERTO PORTILLO

ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

DIRECTOR:

ING. GEORGETH RENÁN RODRÍGUEZ ARÉVALO

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Trabajo de Graduación previo a la opción al Grado de:

INGENIERO(A) INDUSTRIAL

Título:

**MODELO DE GESTIÓN TURÍSTICA DE LOS PARQUES
RECREATIVOS BALBOA, PUERTA DEL DIABLO Y
PARQUE DE LA FAMILIA, DEPARTAMENTO DE SAN
SALVADOR**

Presentado por:

**ROSA GLADIS RAMÍREZ SERRANO
ALCIDES BERNARDO RIVAS ARIAS
GUILLERMO DE JESÚS RIVAS ARIAS**

Trabajo de Graduación Aprobado por:

Docente Asesor:

ING. ADALBERTO BENÍTEZ ALEMÁN

CIUDAD UNIVERSITARIA, NOVIEMBRE 2021

Trabajo de Graduación Aprobado por:

Docente Asesor:

ING. ADALBERTO BENÍTEZ ALEMÁN

AGRADECIMIENTOS

A Dios, que nada es posible sin Él, en los momentos más difíciles pude ver su actuar y pude seguir, por eso y más, muchas gracias.

A mi familia, que fueron un gran apoyo, para desarrollarme como persona y apoyarme en mis estudios, sin ellos no hubiera podido culminar la carrera y menos la tesis, con una especial mención a mi mami, quién ha sido la persona que más ha impactado mi vida, a quien más he admirado y de quien más he aprendido, sin ella no sería la persona que soy, gracias por todo lo que hicieron por mí.

A mis compañeros de tesis, a mí hermano que le agradezco por todo lo que me ha apoyado y enseñado, por lo que siempre estaré en deuda, a Gladys, que la conocí al empezar la tesis y me di cuenta de la excelente profesional y persona que es, gracias por compartir esta tesis conmigo y haberme enseñado y apoyado en este tiempo, a nuestro asesor el ing. Benítez, por sus asesorías y la guía brindada.

A mis amigos y compañeros, que me apoyaron, acompañaron y enseñaron tanto a lo largo de la carrera, con menciones especiales para Daniela, Edgard, Claudia, Dana, Estela, Jaz, Alonso y muchos más quienes me ayudaron en momentos específicos de la carrera, de igual forma todos con los que compartí grupo tengan por seguro que les agradezco por sus aportes a mi desarrollo, como persona y como profesional.

A la UES y a sus catedráticos, a todos ellos, que dieron su aporte para formarme, que me ayudaron y enseñaron, en estos años y así poder decir orgulloso, que me gradué en la UES.

Gracias a todos.

Alcides Bernardo Rivas Arias.

AGRADECIMIENTOS

Luego de tantos años de lucha en los que muchas veces me quise dar por vencido en este proceso (que duró mucho más de lo que pensé en un principio). A los estuvieron ahí para darme ese apoyo y fuerza que necesitaba en los momentos más difíciles para seguir adelante les dedico estas palabras.

Primeramente, quiero dar las gracias a Dios Todopoderoso por permitirme llegar a este punto y de esta manera, por darme la oportunidad de concretar este logro, gracias a su fortaleza y apoyo esto es posible.

Luego a mi madrecita querida, que gracias a su esfuerzo y dedicación, a su apoyo incondicional, hasta donde Diosito me la prestó, es que logré finalizar, tantos años en lo que sólo se levantaba a despedirme, ya sea a la Universidad o al trabajo, me esperaba despierta hasta tarde solo para saber que llegaba bien y si necesitaba algo, a pesar de las situaciones difíciles siempre logró apoyarnos y brindarnos a mí y mis hermanos el apoyo necesario para lograr nuestras metas, a pesar de tus enfermedades lograste sacarnos adelante y ser un ejemplo de dedicación y compromiso, ¡HASTA EL CIELO MIL GRACIAS MAMI!

A mis hermanos, que siempre me han apoyado y han caminado conmigo en este esfuerzo, porque han estado ahí cada vez que los necesitaba. A Alcides que me brindó su apoyo para culminar el largo proceso y pudimos lograr esta meta.

A mi tía Conchita y a mi Prima Felipa, que de no ser por sus enseñanzas no pudiera estar terminando este logro, gracias por ayudarme a ser quien soy ahora y nunca rendirse conmigo, gracias por siempre estar para mí.

También quiero agradecer a todos mis amigos, mi segunda familia, que han formado parte de este proceso, porque hemos compartido tanto gracias a la Universidad, nos permitimos formar vínculos y estrechar lazos que han trascendido. Hemos compartido momentos difíciles en los cuales sin su apoyo esto no hubiera sido posible, ya que sus palabras sinceras me han ayudado a seguir adelante.

A mi futura esposa Soraira, por darme la oportunidad de compartir con ella este proceso y por su apoyo incondicional a pesar de los traspiés, enojos, fatiga y estrés que esto conlleva y aun así estar ahí para brindarme su incondicional fortaleza y poder llevar a término varios años de lucha y cansancio.

Es muy satisfactorio haber culminado este proceso en la vida, hubiera querido compartirlo con mi madre, pero sé que ella se regocija con nosotros y con lo que hemos logrado. Debemos seguir avanzando con la frente en alto y con las metas firmes.

GUILLERMO RIVAS

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por haberme otorgado la oportunidad de instruirme en la carrera de ingeniería industrial y a él ofrezco todos y cada uno de los esfuerzos que realice para llegar a la culminación de este proceso de formación.

A mis padres, por haber ido más allá de lo que dicta el deber, por prestarme sus fuerzas cuando las mías no fueron suficientes, porque por su apoyo constante e incondicional pude volver a levantarme para enfrentar las adversidades todas las veces que fueron necesarias.

A mis hermanos, porque siempre estuvieron dispuestos a brindarme su ayuda, por sus valiosas palabras de aliento y comprensión que me animaron a seguir adelante.

A mis amigos y compañeros, por su tiempo y dedicación, por compartir las innumerables alegrías y dificultades que surgieron a lo largo de este trayecto, gracias por ser parte de mi crecimiento personal y profesional.

A nuestro asesor y docentes, por confiarnos sus experiencias y conocimientos, por todos sus aportes y consejos que hicieron que este sueño fuera posible.

Este camino no ha sido fácil en lo absoluto, pero ha valido la pena, porque al final puedo entregar esta pequeña pieza de conocimiento que es el resultado de años de preparación de mi parte y mis compañeros de tesis, todo lo que aprendimos está vertido en este documento que espero sea de utilidad para sus futuros lectores.

Gladis Ramírez

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I. GENERALIDADES DEL ESTUDIO.....	3
OBJETIVOS.....	4
Objetivo general.....	4
Objetivos específicos.....	4
ALCANCES Y LIMITACIONES.....	5
Alcances.....	5
Limitaciones.....	5
IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN.....	6
Importancia.....	6
Justificación.....	6
METODOLOGÍA DE LA TESIS.....	7
CAPITULO I. MARCO REFERENCIAL.....	8
A. MARCO TEÓRICO.....	9
1. MODELO.....	9
2. GESTIÓN.....	9
3. SOSTENIBILIDAD.....	12
4. METODOLOGIA DEL MARCO LÓGICO.....	12
B. MARCO CONTEXTUAL.....	15
1. TURISMO EN EL SALVADOR.....	15
2. PARQUE BALBOA.....	18
3. PUERTA DEL DIABLO.....	29
4. PARQUE DE LA FAMILIA.....	35
5. GESTIÓN DE LOS PARQUES.....	46
C. MARCO LEGAL.....	47
CAPITULO II. DIAGNÓSTICO.....	49
A. METODOLOGÍA DE DIAGNÓSTICO.....	50
PARTE I: ESTUDIO DE MERCADO.....	51
A. GENERALIDADES.....	51
Tipo de investigación.....	51
B. MERCADO CONSUMIDOR.....	52
1. Metodología.....	52
2. Generalidades del mercado consumidor.....	52
3. Fuentes de información.....	53
4. Diseño del plan de muestreo.....	53

5.	Diseño de instrumentos.....	58
C.	MERCADO COMPETIDOR	62
1.	Fuentes de información.....	62
2.	Antecedentes	63
3.	Metodología	65
4.	Diseño de instrumentos.....	65
D.	MERCADO ABASTECEDOR	67
1.	Antecedentes	67
2.	Metodología	67
3.	Método de obtención de información.....	68
4.	Identificación de abastecedores	69
E.	MERCADO DISTRIBUIDOR.....	71
1.	Antecedentes	71
2.	Metodología	72
3.	Método de obtención de información.....	72
4.	Identificación de distribuidores	73
5.	Diseño de instrumentos.....	75
PARTE II: ANÁLISIS DE RESULTADOS		75
A.	ANÁLISIS DE MERCADOS	75
1.	Mercado consumidor.....	75
2.	Mercado competidor	75
3.	Mercado abastecedor.....	76
4.	Análisis mercado distribuidor.....	76
5.	Resultados del estudio de mercado	77
B.	ANÁLISIS CONTEXTUAL.....	78
1.	SITUACIÓN ACTUAL DEL PARQUE BALBOA.....	78
2.	SITUACIÓN ACTUAL DE LA PUERTA DEL DIABLO	82
3.	SITUACIÓN ACTUAL DEL PARQUE DE LA FAMILIA.....	84
C.	PROBLEMAS ENCONTRADOS.....	87
D.	MATRIZ DE INVOLUCRADOS	89
E.	ÁRBOL DE PROBLEMAS	90
F.	ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	91
G.	CONCEPTUALIZACIÓN DEL DISEÑO	91
1.	Componente Planificación.....	95
2.	Componente Organizativo.....	96
3.	Componente de Recursos humanos	97
4.	Componente de Actividades.....	97

5.	Componente de Evaluar y retroalimentar	98
CAPITULO III. DISEÑO.....		99
A.	MODELO DE GESTIÓN	100
B.	COMPONENTE PLANIFICACIÓN.....	102
1.	PROCESO DE PLANEACIÓN	103
2.	EVALUACIÓN DE VISUALIZACIÓN ACTUAL	106
3.	PROPUESTA DE VISUALIZACIÓN PARA LOS PARQUES INTEGRADOS	110
4.	PLANIFICACIÓN.....	114
5.	DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS.....	120
6.	MERCADEO	128
C.	COMPONENTE ORGANIZATIVO	139
1.	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE PARQUES INTEGRADOS.....	139
2.	PERSONAL	141
3.	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE PARQUES INTEGRADOS	143
4.	PROCESO PARA LA ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.....	143
5.	MANUAL DE POLÍTICAS.....	145
D.	COMPONENTE DE RECURSOS HUMANOS	145
1.	ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	145
2.	PROCESO DE DESARROLLO DE COLABORADORES	148
E.	COMPONENTE DE ACTIVIDADES	160
1.	SERVICIOS DIVERSIFICADOS.....	160
2.	INFRAESTRUCTURA	169
3.	MOBILIARIO Y EQUIPO DE SISTEMAS DE APOYO	185
4.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	194
5.	GESTIÓN DE LA CALIDAD	195
6.	PLAN DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	206
F.	COMPONENTE DE EVALUAR Y RETROALIMENTAR.....	207
1.	INDICADORES	207
2.	CONTROL DE MANTENIMIENTO	209
3.	PLAN DE RETROALIMENTACIÓN.....	220
CAPITULO IV. EVALUACIONES DEL MODELO.....		226
A.	INTEGRACIÓN FINANCIERA	227
1.	AUDITORIA	227
2.	ANÁLISIS CONTABLE.....	227
3.	ADICIÓN DEL PARQUE DE LA FAMILIA	227

B.	INVERSIONES DEL MODELO DE GESTIÓN	227
1.	INVERSIONES FIJAS	227
C.	FINANCIAMIENTO DEL MODELO DE GESTIÓN	232
D.	COSTOS DEL MODELO DE GESTIÓN	235
1.	JUSTIFICACIÓN DEL MÉTODO DE COSTEO	235
2.	COSTOS FIJOS.....	236
3.	COSTO UNITARIO	236
E.	INGRESOS DEL MODELO DE GESTIÓN.....	236
1.	PRECIOS DEL MODELO.....	236
F.	PRESUPUESTO DE INGRESOS-EGRESOS	239
G.	PUNTO DE EQUILIBRIO.....	240
H.	ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA.....	242
I.	EVALUACIÓN ECONÓMICA.....	243
1.	TMAR.....	243
2.	VAN	244
3.	TIR	245
4.	B/C.....	246
5.	PRI.....	246
J.	EVALUACIÓN FINANCIERA	247
1.	Razones financieras.....	248
2.	Apalancamiento	248
3.	Liquidez.....	249
4.	Eficiencia.....	249
5.	Rentabilidad	249
K.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	249
1.	Escenario optimista.....	250
2.	Escenario pesimista	252
3.	Comparativo.....	254
L.	EVALUACIÓN SOCIO-ECONÓMICA.....	257
1.	CREACIÓN DE EMPLEOS A PERSONAS POTENCIALMENTE PRODUCTIVAS.....	257
2.	DIGNIFICACIÓN DEL TRABAJO EN SEGURIDAD SOCIAL PARA SUS MIEMBROS.	257
3.	FOMENTAR VALORES EN LA COMUNIDAD	258
4.	CONTRIBUCIÓN A LA ECONOMÍA NACIONAL.....	258
5.	GENERACIÓN DE EMPLEOS DIRECTOS E INDIRECTOS.....	258
M.	EVALUACIÓN AMBIENTAL	258

1.	LEGISLACIÓN	259
2.	PROPÓSITO DEL ESTUDIO DE IMPACTO AMBIENTAL	260
3.	OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN AMBIENTAL	260
4.	PROCEDIMIENTO	260
5.	EVALUACIÓN DE IMPACTOS AMBIENTALES	262
CAPITULO II. ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO		266
A.	PLANIFICACIÓN DE LA IMPLANTACIÓN	267
1.	ACTA DE CONSTITUCIÓN.....	267
2.	ESTRUCTURA DE DESCOMPOSICIÓN DEL TRABAJO (EDT).....	272
3.	DICCIONARIO DE EDT	274
4.	PLAN DE GESTIÓN DEL CRONOGRAMA.....	276
B.	ORGANIZACIÓN PARA LA IMPLANTACIÓN.....	281
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		288
	Conclusiones	288
	Recomendaciones	290
BIBLIOGRAFÍA.....		291

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Inventario de bienes del Parque Balboa.....	24
Tabla 2 Afluencia Anual de visitantes al Parque Balboa	26
Tabla 3 Listado de los empleados del Parque Balboa y Puerta del Diablo.....	28
Tabla 4 Ingresos y gastos del parque Balboa y Puerta del Diablo.....	29
Tabla 5 Puestos de trabajo en Parque de la Familia	43
Tabla 6: Cantidad de personas que visitan el parque de la familia.....	44
Tabla 7 Ingresos del parque de la familia.....	44
Tabla 8 Tabla de ingresos y costos del parque de la familia	45
Tabla 9. Población de los municipios en estudio.....	55
Tabla 10. Objetivos de preguntas para el cuestionario.....	58
Tabla 11. Ficha técnica de encuesta al consumidor.....	61
Tabla 12 Instrumentos usados en los diferentes mercados	62
Tabla 13 Matriz de consistencia de las preguntas de la encuesta.....	65
Tabla 14 Formato de Checklist para competidores	66
Tabla 15 Ficha técnica de encuesta a consumidores.....	66
Tabla 16 Fuentes de información.....	68
Tabla 17 Fuentes secundarias de información.....	69
Tabla 18 Abastecedores actuales de los parques.....	69
Tabla 19 Problemas encontrados en la investigación de los mercados	77
Tabla 20 Problemas encontrados en los 3 parques	87
Tabla 21 Modelos de gestión turística.....	94
Tabla 22 Conceptualización del componente de planificación	95
Tabla 23 Conceptualización del componente organizativo.....	96
Tabla 24 Conceptualización del componente de Recursos Humanos.....	97
Tabla 25 Conceptualización componente de Actividades	98
Tabla 26 Conceptualización componente de Evaluar y retroalimentar	98
Tabla 27 Reconociendo componentes de la misión parque de la familia	106
Tabla 28 Reconociendo componentes de la visión parque de la familia	107
Tabla 29 Reconociendo componentes de la misión parques balboa y puerta del diablo	108
Tabla 30 Reconociendo componentes de la visión	109
Tabla 31 Formulación de misión	111
Tabla 32 Formulación de visión	112
Tabla 33 Metas estratégicas.....	118
Tabla 34 Criterio de indicadores	118
Tabla 35 Indicadores del CMI	119
Tabla 36 Estrategias.....	123
Tabla 37 Acciones perspectiva financiera	124
Tabla 38 Acciones perspectiva Clientes.....	125
Tabla 39 Acciones perspectiva Procesos.....	126
Tabla 40 Acciones perspectiva de aprendizaje y desarrollo	127
Tabla 41 Plan de contingencia.....	127
Tabla 42 Preferencia de los servicios en parques turísticos.....	129
Tabla 43 Perfil del visitante de los parques.....	137
Tabla 44 Personal Requerido por Cargo.....	142
Tabla 45 Personal requerido por Área	142
Tabla 46 Procesos de capacitación según autores	149
Tabla 47 Pictogramas de atractivos turísticos.....	173
Tabla 48 Pictogramas de actividades turísticas	173
Tabla 49 Pictogramas de los servicios de apoyo	174

Tabla 50 Áreas del parqueo del Parque de la familia	185
Tabla 51 Equipo necesario en colecturía	186
Tabla 52 Equipo necesario en información y asistencia al turista.....	188
Tabla 53 Equipo necesario para limpieza	190
Tabla 54 Equipo necesario para servicios administrativos	193
Tabla 55 Rangos de calificación para determinar el nivel de calidad turística brindada.	200
Tabla 56 Resumen de metas e indicadores	208
Tabla 57 Plan de retroalimentación.....	222
Tabla 58 Tabla de inversiones operativas.....	228
Tabla 59 Tabla de inversiones generales.....	229
Tabla 60 Investigación y estudios previos.....	230
Tabla 61 Costo de documentación del modelo de integración	231
Tabla 62 Costo de capacitaciones	231
Tabla 63 Costo de capacitaciones colaboradores.....	231
Tabla 64 Costo de la administración del proyecto.....	231
Tabla 65 Tipos de Costo directo	236
Tabla 66 Costo unitario de servicios	236
Tabla 67 Precios de la competencia de los parques	238
Tabla 68 Precios de competidores de referencia de investigaciones interiores.....	238
Tabla 69 Costos unitarios de los servicios a ofrecer	239
Tabla 70 Precio de venta de los servicios de los parques.....	239
Tabla 71 Presupuesto de Ingresos y egresos del modelo de gestión.....	240
Tabla 72 Tabulación para gráfico de punto de equilibrio	241
Tabla 73 parámetros para el valor de VAN	245
Tabla 74 Parámetros de resultados para relación B/C	246
Tabla 75 Razones financieras.....	248
Tabla 76 Estado de Resultados optimista	250
Tabla 77 Estado de flujo de efectivo optimista	250
Tabla 78 Balance general optimista	251
Tabla 79 Estado de Resultados pesimista	252
Tabla 80 Estado de flujo de efectivo pesimista	252
Tabla 81 Balance general pesimista	253
Tabla 82 Datos para los las evaluaciones económicas	254
Tabla 83 Evaluación económica de los escenarios.....	254
Tabla 84 Razones financieras del escenario optimista.....	255
Tabla 85 Razones financieras del escenario pesimista.....	256
Tabla 86 Variación de la calidad ambiental (V)	262
Tabla 87 Escala de impacto Ambiental	263
Tabla 88 Gravedad del Impacto Ambiental (G)	263
Tabla 89 Duración del Impacto Ambiental.....	263
Tabla 90 Dificultad para cambiar el Impacto Ambiental (C).....	264
Tabla 91 Momento en que se manifiesta el Impacto Ambiental (M)	264
Tabla 92 Calificaciones para la Evaluación de los Impactos Ambientales.....	264
Tabla 93 VIA (Valoración de Impacto Ambiental).....	265
Tabla 94 Generalidades del proyecto	267
Tabla 95 responsables por entregables	270
Tabla 96 Hitos del proyecto	271
Tabla 97 Recursos requeridos para el proyecto.....	271
Tabla 98 Diccionario de la EDT	274
Tabla 99 Actividades de entregable 1	276
Tabla 100 Actividades de entregable 2	276

Tabla 101 Actividades de entregable 3	277
Tabla 102 Actividades de entregable 4	277
Tabla 103 Actividades de entregable 5	279
Tabla 104 Actividades de entregable 6	279
Tabla 105 Ventajas y desventajas de los tipos de estructura para organización del proyecto	282
Tabla 106 Descripción de roles de matriz de responsabilidades	286
Tabla 107 Matriz de responsabilidades para implantación del proyecto	287

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Ciclo de la gestión del proceso administrativo.....	10
Figura 2 Llegada de visitantes internacionales en los años 2009-2019.....	15
Figura 3 Ingresos por turismo en El Salvador 2009 – 2019.....	16
Figura 4 Empleos en las actividades características del turismo.....	16
Figura 5. Mapa de ubicación del Parque Balboa.....	19
Figura 6 Diosa del agua.....	20
Figura 7 Dios del Hechizo.....	20
Figura 8 Dios del Fuego.....	20
Figura 9 Plaza de los Próceres	20
Figura 10 Obelisco del Parque Balboa.....	20
Figura 11. Juegos de Aventura para niños en el Parque Balboa.....	21
Figura 12. Juegos tradicionales para niños en el Parque Balboa.....	21
Figura 13 Tirolesa en el parque Balboa	22
Figura 14 Laberinto del Parque Balboa.....	22
Figura 15 Estado de Juegos de aventura de niños	24
Figura 16. Estado del área de comedores	24
Figura 17 Estado de una estructura de canopy.....	24
Figura 18 Detalle de la unidad de turicentros y parques	27
Figura 19 Organigrama del Parque Balboa y Puerta del Diablo	28
Figura 20 Gráfica con el resultado económico del Parque Balboa y Puerta del Diablo	29
Figura 21 Croquis de la Puerta del Diablo.....	31
<i>Figura 22 Vista Panorámica desde Puerta del Diablo</i>	<i>32</i>
<i>Figura 23. Estado de los senderos en Puerta del Diablo.....</i>	<i>33</i>
Figura 24. Estado de los contenedores de basura en la Puerta del Diablo	33
Figura 25. Señalización en la Puerta del Diablo.....	34
Figura 26. Estado del área de parqueo en Puerta del Diablo	34
Figura 27 Mapa de ubicación parque de la familia	36
<i>Figura 28 Cancha de futbol parque de la familia.....</i>	<i>36</i>
<i>Figura 29 Paintball.....</i>	<i>37</i>
<i>Figura 30 Pista de bicicletas</i>	<i>37</i>
<i>Figura 31 Pista de patinaje</i>	<i>38</i>
<i>Figura 32 Comedores del Parque de la Familia</i>	<i>38</i>
Figura 33 Vista del mirador parque de la familia	39
Figura 34 Infraestructura deteriorada.....	40
Figura 35 Deterioro de rótulos informativos	40
Figura 36 Deterioro de juegos para niños	41
Figura 37 Fuente inutilizada del Parque de la Familia.....	41
Figura 38 Gráfica de cantidad de visitas al parque de la familia.....	44
Figura 39 Grafica de ingresos y gastos.....	46

Figura 40 Esquema de la metodología del diagnóstico	50
Figura 41. Metodología para mercado consumidor	52
Figura 42. Ubicación geográfica de la zona de interés.....	54
Figura 43. Municipios próximos al área de interés	54
Figura 44 Esquema de encuesta piloto	57
Figura 45 Metodología de investigación del mercado competidor.....	65
Figura 46 Metodología del mercado abastecedor	67
Figura 47 Metodología del mercado distribuidor	72
Figura 48 Previsualización del proyecto Centro Turístico.....	83
Figura 49 Esquema de componentes del modelo de gestión	95
Figura 50 Esquema de componentes del modelo de gestión	102
Figura 51 Pasos del proceso de planificación	104
Figura 52 Diagrama de CMI.....	116
Figura 53 Diagrama de alquiler de artículos deportivos	130
Figura 54 Diagrama para el servicio de senderismo	131
Figura 55 Diagrama para camping.....	131
Figura 56 Diagrama para servicio de vivero.....	132
Figura 57 Diagrama para guías turísticos	133
Figura 58 Mapa de posicionamiento para integración de parques	134
Figura 59 Organigrama de los parques integrados	140
Figura 60 Procesos de planeación de recursos humanos.....	146
Figura 61 Proceso de administración de recursos humanos	147
Figura 62 Proceso de capacitación	150
Figura 63 Niveles de análisis para la detección de necesidades de capacitación	151
Figura 64 Señal en carretera	170
Figura 65 Señal informativa	171
Figura 66 Señalización de actividad turística in situ	175
Figura 67 Mapa de señalización del parque Balboa.....	176
Figura 68 Mapa de señalización Parque de la Familia	177
Figura 69 Mapa de señalización de la Puerta del Diablo.....	178
Figura 70 Proceso de mejora de juegos infantiles.....	179
Figura 71 Mapa de zonas de juegos infantiles en el Parque Balboa	180
Figura 72 Mapa de zonas de juegos infantiles en el Parque de la Familia	181
Figura 73 Proceso general de mejora	183
Figura 74 Esquema de buenas prácticas de turismo.....	195
Figura 75 Sistema de calidad turística	196
Figura 76 Proceso del plan de emergencias	201
<i>Figura 77 Diagrama de tipos de inversiones</i>	<i>227</i>
<i>Figura 78 Deuda pública respecto al PIB-El Salvador 2018-2021.....</i>	<i>233</i>
<i>Figura 79 Grafico del rango de ingresos familiares</i>	<i>237</i>
<i>Figura 80 Grafico de personas que acompañan normalmente en los viajes turísticos ...</i>	<i>238</i>
<i>Figura 81 Gráfico del punto de equilibrio.....</i>	<i>242</i>
<i>Figura 82 Tipos de evaluación económica.....</i>	<i>243</i>
<i>Figura 83 Estructura de descomposición del trabajo.....</i>	<i>273</i>
<i>Figura 84 participación en ingresos de los servicios</i>	<i>278</i>
<i>Figura 85 Ejemplo de estructura de equipo dedicado al proyecto</i>	<i>283</i>
<i>Figura 86 Estructura orgánica para la implantación del proyecto</i>	<i>284</i>

INTRODUCCIÓN

Los parques recreativos son espacios que pueden llegar a cumplir funciones tanto sociales, ambientales, económicas como de salud. El público que acude a estos sitios tiene la oportunidad de desarrollar actividades dirigidas al esparcimiento practicando disciplinas lúdicas, deportivas o artísticas mediante el uso de la infraestructura que se encuentra dentro de la extensión de los parques y que les permite a las personas incidir positivamente en su bienestar físico y mental.

En el país, existe una diversidad de parques recreativos que están a disposición de los habitantes por parte de entidades públicas y privadas. El gobierno, en el ramo de turismo, cuenta con una institución cuyo propósito es fomentar y promover el acceso de la población a los centros recreativos de su propiedad, este es denominado Instituto Salvadoreño de Turismo (ISTU). Dicho organismo, además, de garantizar la accesibilidad a los diferentes grupos sociales, en especial de aquellos más vulnerables, debe satisfacer de manera integral sus necesidades recreativas.

En este sentido, el presente documento contiene la iniciativa para implementar un modelo de gestión turística que busca aprovechar el potencial de los parques recreativos Balboa, Puerta del Diablo y Parque de la Familia, situados en el departamento de San Salvador, mediante su integración administrativa y financiera para ofrecer un mejor destino turístico que cumpla con las expectativas del público, particularmente de las familias salvadoreñas, y que sea económicamente sostenible, bajo la responsabilidad del ISTU.

El contenido del documento se ha separado en los siguientes capítulos:

El capítulo I presenta las generalidades del estudio que incluyen objetivos, alcances, limitaciones, importancia, justificación y el diseño de la metodología para la tesis en general.

El capítulo II corresponde al marco referencial que contiene la teoría necesaria que sirve como base para el desarrollo de la temática proporcionando un contexto específico en el que están inmersos los parques objeto de estudio.

El capítulo III se refiere a la etapa de diagnóstico, el cual se divide en 2 partes, la primera se dedica al estudio de mercado, que comprende los 4 mercados: consumidor, competidor, abastecedor y distribuidor. En estos se analiza a los parques y su relación con el ambiente, tanto con visitantes, competencia, proveedores y los operadores de turismo para determinar problemáticas y áreas de mejora. La segunda parte está dirigida al análisis de la información recolectada, donde se empleó la herramienta del marco lógico para redactar el enunciado del problema a resolver. A partir de este resultado se formula la propuesta de solución más adecuada a la situación de los parques.

El capítulo IV contiene la propuesta del modelo de gestión turística para los parques recreativos Balboa, Parque de la Familia y Puerta del Diablo, a través de 5 componentes: el primer componente del modelo es el de planeación y en este se formulan los objetivos, indicadores, estrategias y sus respectivas acciones para establecer la dirección de los parques; el segundo componente es el organizativo donde se planifica el personal requerido y los manuales básicos; el tercer componente es el de recursos humanos, determina los procesos necesarios para la administración y el desarrollo del personal; el cuarto componente es el de actividades, comprende los elementos para un buen desarrollo de la operación del parque, en este se explican las bases para el establecimiento y manejo de los servicios propuestos, las mejoras en la infraestructura y un manual de procedimientos que permita realizar de forma efectiva las actividades administrativas y las turísticas y el

ultimo componente es el de evaluar y retroalimentar este permite verificar el desempeño de lo realizado frente a lo planificado para determinar en qué grado se está cumpliendo con los objetivos del modelo.

El capítulo V comprende las evaluaciones del modelo, en esta etapa se muestran y recopilan los costos totales en los cuales se incurrirá para la implantación del modelo, detallando la inversión y capital de trabajo, así como también la realización de las evaluaciones; las cuales son evaluación económica, financiera, socio económica y ambiental, estas indican si el modelo es factible en caso se implementarse.

El capítulo VI constituye la última parte de esta iniciativa, indicando el plan que se debe seguir para conseguir la adecuada implementación del modelo de gestión turística que responde a las necesidades específicas de los parques recreativos en estudio. En este apartado se señala, de forma general, la gestión de los recursos que hará posible la terminación del proyecto en el plazo indicado, con el presupuesto establecido y con el alcance previsto en este documento.



CAPITULO I

GENERALIDADES DEL ESTUDIO



OBJETIVOS

Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión turística para los parques recreativos Balboa, Puerta del Diablo y Parque la Familia, que posibilite su integración administrativa y financiera, optimizando el uso de los recursos económicos, humanos y naturales para cumplir con las expectativas del público y lograr la sostenibilidad económica.

Objetivos específicos

- Recopilar de forma sistemática toda aquella información relacionada a la administración actual de los parques para determinar su realidad identificando, principalmente, aspectos que sean objeto de mejora.
- Realizar un análisis de la situación actual de la gestión de los parques recreativos, que permita diagnosticar la problemática central en común que los afecta, proporcionando la base para su solución integral.
- Formular una propuesta de modelo de gestión, con base a los hallazgos que condujeron al planteamiento del problema principal, buscando aprovechar los recursos que poseen los parques en conjunto, mediante su adecuada administración bajo la responsabilidad de una unidad de mando única.
- Desarrollar las evaluaciones sociales, ambientales, económicas y financieras para establecer la viabilidad de la aplicación del modelo.
- Elaborar un plan de implantación para el modelo de gestión definiendo el uso de los recursos clave.

ALCANCES Y LIMITACIONES

Alcances

- El proyecto está dirigido al Parque de la Familia, Parque Balboa y Puerta del Diablo del departamento de San Salvador.
- El proyecto comprende un modelo de integración de la oferta turística que beneficie a los parques para incrementar la afluencia de personas.
- El modelo de gestión incluye componentes estratégicos, organizativo, operativo, de personal y control que permitan gestionar de forma adecuada la integración de los 3 parques.
- El enfoque de la integración está en la sostenibilidad económica de los tres parques, así como el turismo de aventura tomando precauciones para no comprometer el medio ambiente.

Limitaciones

- El estudio comprende la creación de un modelo de integración de turística, la implantación del modelo de gestión y la prueba piloto quedan a entera responsabilidad de las instituciones correspondientes.
- Los datos estadísticos como censo de población y vivienda están desfasados, lo que puede proporcionar información inadecuada para el estudio, se acudirá a todos los respaldos que sea posible acceder para generar mayor seguridad en la información que se emplea para el desarrollo del presente trabajo de investigación.
- El aspecto de seguridad a nivel nacional y de pandemia a nivel nacional e internacional representa una limitante al momento de realizar las visitas de campo de forma presencial.
- Durante la realización de la investigación de campo, en la Puerta del Diablo se ejecutaba un proyecto de remodelación que restringía el acceso a algunos sitios del parque, dificultando la recopilación de datos in situ.

IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN

Importancia

Las familias salvadoreñas dependen en gran medida del turismo. El apoyo que se proporciona a las microempresas de las zonas turísticas potencia la economía de la región en cuestión y esto dinamiza la economía de otras zonas adyacentes. Debido a la pandemia las familias han sufrido bastante al momento de pagar deudas contraídas, compromisos monetarios y demás responsabilidades que provocaron que muchas de ellas renunciaran a sus negocios.

Con el proyecto se busca estimular la economía de microempresarios del rubro turístico que operan en los parques y sus alrededores, mediante la atracción de una mayor afluencia de turistas a la zona, en esta medida también reactivar pequeñas empresas que no son necesariamente de dicho rubro, que aprovechan la visita de turistas ofreciendo servicios complementarios a los que en el presente trabajo se mencionan, provocando un desarrollo social y humano en la zona.

También se busca posicionar a los parques como un destino a visitar por medio del ISTU proveyendo una oportunidad de negocios del sector desaprovechada hasta este momento, debido a que se cuentan con los parques naturales, pero no se le da la explotación turística adecuada, puesto en evidencia por las condiciones actuales de los parques y que podrían seguir sin mejoras dado que las prioridades del estado han girado en torno a otras variables como la pandemia causada por el COVID-19.

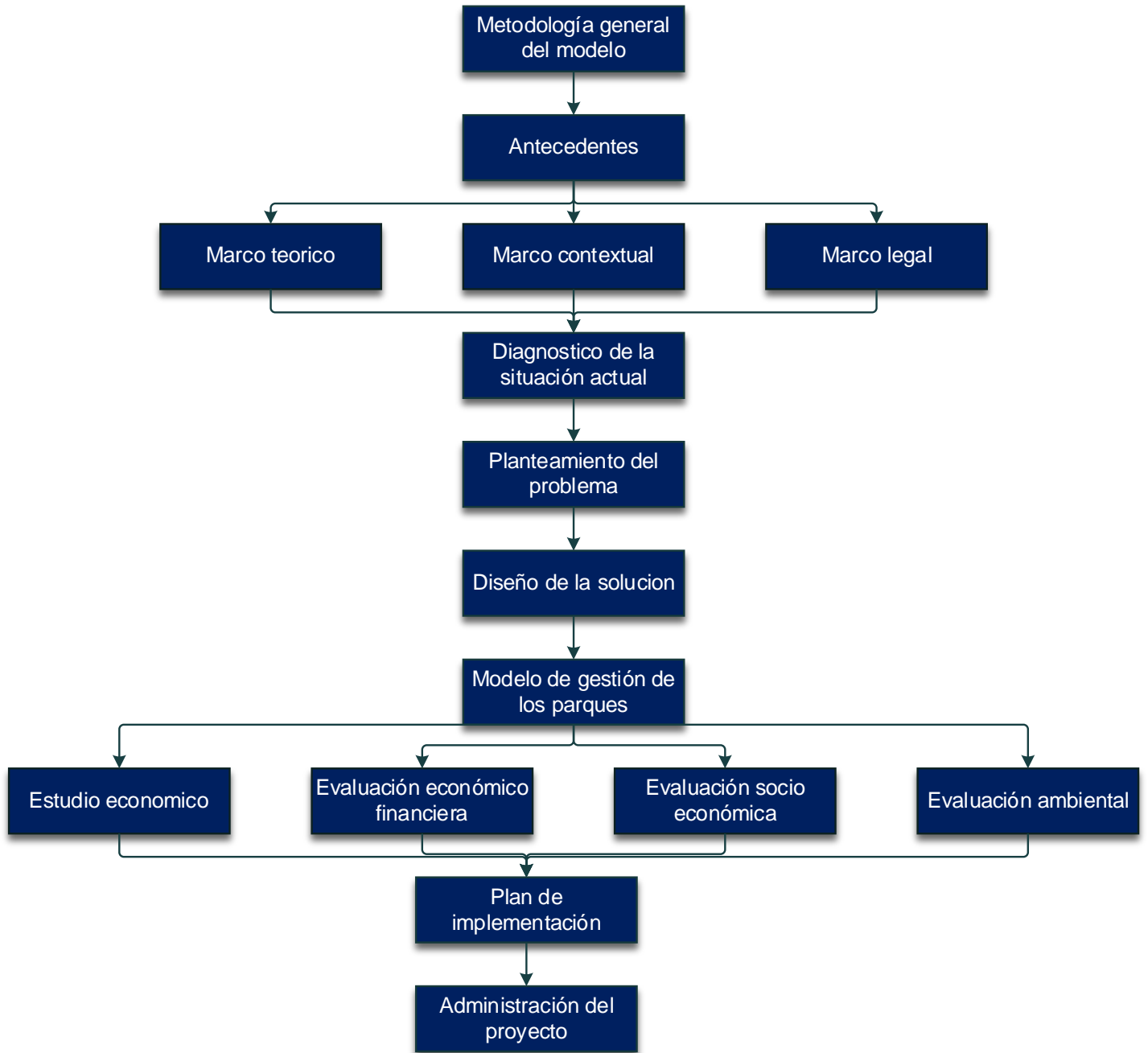
Justificación

Esta investigación busca proporcionar una nueva dirección a la administración turística de los parques, incorporándolos bajo un modelo de gestión que permita fortalecer las debilidades actuales y proporcione en gran medida una alternativa que posicione estos lugares turísticos ya dejados atrás por los salvadoreños, lo cual se refleja en una disminuida frecuencia de visita por parte de las familias.

La creación de este modelo de gestión busca por medio de la ingeniería industrial proporcionar dar solución a la problemática actual, los parques han tenido remodelaciones que en gran medida no han sido de agrado para las familias salvadoreñas. El trabajo realizado en la puerta del diablo que sea prolongado mucho más de lo esperado, causando molestias entre los visitantes. Es necesario considerar el movimiento turístico que estos parques generan, esto optimiza la economía de la región, que se ha visto afectada en gran medida por el COVID-19, el país ya reportaba una reducción del -52.8% del ingreso por turismo a mediados del 2020, y se debe tener en cuenta que las familias de la zona depende de la movilidad turística, con las ventas informales logran llevar el alimento a sus familias. La movilidad de las personas en estos lugares es de gran ayuda para la economía de la localidad, esto permite que esta zona tenga un nuevo respiro, uno que ya necesitaba por la situación que se vive en el país.

La reactivación de la economía depende de tantos factores, pero para una economía como la del país, donde el turismo significa un porcentaje importante de empleos, considerando también que lo empleos informales superan a los formales en este sector, es de vital importancia las medidas que las autoridades puedan tomar para su reactivación. Así como los expertos lo indican, el turismo de proximidad es una solución viable para la situación actual.

METODOLOGÍA DE LA TESIS





CAPITULO II

Marco Referencial



A. MARCO TEÓRICO

1. MODELO

La palabra modelo tiene origen en el francés, de la palabra “modelo”, tiene diversas definiciones, dependiendo del área en el que se aplique, para efectos de la tesis se entenderá como una representación de la realidad. (ESPAÑOLA, 2020)

Es decir que se plantea la forma en que se debería de realizar ciertas actividades, en este caso como se debería realizar la gestión.

2. GESTIÓN

“Del latín *gestiō*, el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.

La noción de gestión, por lo tanto, se extiende hacia el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una compañía o de un negocio

i. *Diferencia entre gestión y administración*

En términos generales los conceptos de administración, gerencia y gestión, son sinónimos a pesar de los grandes esfuerzos y discusiones por diferenciarlos. En la práctica se observa que el término Gestión (en el vocablo inglés *management*) es traducido como administración, pero también como gerencia.

En algunos países la administración está más referida a lo público y la gerencia a lo privado. En los libros clásicos se toman como sinónimos administración y gerencia.

Lo esencial de los conceptos administración, gestión y gerencia está en que los tres se refieren a un proceso de "planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar" como lo plantea H. Fayol al principio del siglo pasado o Koontz.

ii. *La gestión del proceso administrativo*

Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, dirección y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados en el uso de seres humanos y otros recursos. Existen cuatro elementos muy importantes que denominamos EL PROCESO ADMINISTRATIVO, extraído de la definición de administración, y que están relacionados con la gestión administrativa; sin ellos es imposible hablar de gestión administrativa.

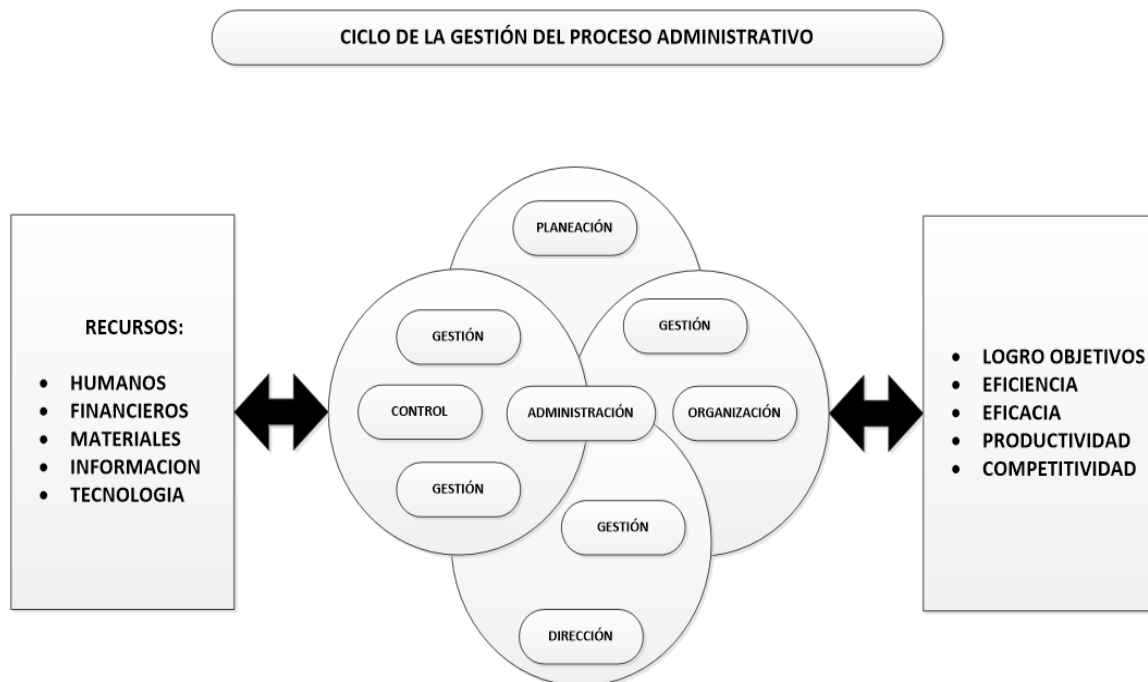


Figura 1 Ciclo de la gestión del proceso administrativo

iii. **Gestión turística**

La gestión turística es el proceso de guiar y administrar los productos, destinos y empresas turísticas, entorno a los objetivos planteados para su funcionamiento y que se basan en la planificación, organización, administración y control de los procesos y diligencias, que involucran desde la operación hasta la sostenibilidad de los atractivos y destinos turísticos. La gestión turística bien aplicada, responde a las interrogantes de ¿Cómo hay que hacer? Para llevar a buen término los objetivos planteados y ¿de qué forma se debe operar? Los destinos y atractivos turísticos para que sean sostenibles tanto económica como ambientalmente.

a) **Características de la gestión turística**

Para que el desempeño de la gestión turística sea eficiente debe de cumplir ciertas características, como son: Ser sistemática, analítica y cuantitativa. A continuación, se verán estas características:

- **Sistemática:** Consiste en un método específico y con frecuencia, secuencial para abordar un problema, suministrar información para tomar una decisión o mejorar la eficiencia operacional del producto turístico.
- **Analítica:** En primer lugar, teniendo en cuenta la sistematización y la cuantificación es necesaria para tratar cada aspecto de la situación y para alcanzar un resultado final. En segundo lugar, someten situaciones complejas a un examen severo y sistemático y las revuelven dentro de sus elementos claves.
- **Cuantitativa:** Parte de la eficacia de la gestión empresarial y estratégica y se mide en términos numéricos o financieros. La mayor parte de las decisiones de la gestión turística encierra factores en materia de sostenibilidad ambiental y financiera, y por ello los informes de rendimiento, los pronósticos, los planes, los controles están apoyados en valores monetarios que sirven para comparar los resultados con los presupuestos o las metas establecidas.

iv. Gestión sostenible

Es la gestión que cumple los principios del desarrollo sostenible. La sostenibilidad es una forma de desarrollo que permite suplir la demanda y los requerimientos actuales, sin que esto implique que generaciones futuras corran el peligro de no poder satisfacer su propia demanda. En este contexto, la gestión sostenible implica el comportamiento consciente y firme de una determinada organización con el fin de obtener, en la medida de lo posible, a medio y largo plazo, un balance general positivo de sus acciones en los sectores económicos, ambiental y social, tanto desde la perspectiva microeconómica, como del conjunto de la sociedad. La gestión sostenible está dirigida a la mejora del desempeño ambiental, social y económico de las organizaciones, esto es a la mejora de su desempeño en sostenibilidad. De esta forma, las empresas y otras organizaciones que integran la gestión sostenible en su actividad pueden ser agentes activos en la construcción del desarrollo sostenible de la sociedad.

b) Características de un Sistema de Gestión Sostenible

Entre las principales características de un sistema de gestión sostenible podemos destacar:

- **Proceso de mejora continua.** El modelo del sistema de gestión sostenible que se ha implementado sigue un modelo de gestión “Planificar-Hacer-Verificar-Actuar” (ciclo PHVA) y es un proceso de mejora continua.
- **Compromiso y liderazgo de la dirección.** El ciclo PHVA es un proceso constante e iterativo que permite que una organización desarrolle e implemente su Política de Sostenibilidad con base en el liderazgo y el compromiso de la alta dirección con el sistema de gestión sostenible. Poner en marcha un SGS es un esfuerzo conjunto de la organización que debe integrarse en la forma de trabajar de la misma, por lo que necesita apoyo al máximo nivel.
- **Participación y comunicación.** Todo el proceso de puesta en marcha del sistema de gestión sostenible debe realizarse de forma participativa y favoreciendo la comunicación con las partes interesadas.
- **Transparencia y divulgación pública.** Esto se garantiza mediante la publicación del informe de sostenibilidad

v. El proceso de gestión

En el proceso tradicional de gestión se identifican las funciones de planificar, organizar y controlar que se vinculan entre sí mediante la función de liderar. La planificación determina que resultados ha de lograr la organización; la organización especifica cómo se lograrán los resultados planificados, y el control comprueba si se han logrado o no los resultados previstos.

c) Planificar.

Es la función de gestión que determina los objetivos de la organización y establece las estrategias adecuadas para el logro de dichos objetivos. Las funciones de organizar, dirigir y controlar se derivan de la planificación en la medida en que estas funciones llevan a la práctica las decisiones de planificación.

d) Organizar.

Una vez elaborados la estrategia, los objetivos y los planes para el logro de los objetivos, los gestores deberán diseñar y desarrollar una organización apta para el cumplimiento de los objetivos propuestos. Así pues, la función de organizar consiste en la creación de una estructura de relaciones de trabajo y de autoridad que mejore y mantenga la calidad.

e) Liderar.

La función de liderar, supone influir en los miembros de la organización para que actúen de tal modo que puedan lograrse los objetivos establecidos. Esta función de liderazgo centra directamente su atención en los empleados de la organización, ya que su propósito principal es canalizar la conducta humana hacia objetivos de la organización. Un liderazgo efectivo es de suma importancia para la organización.

f) Controlar.

Un gestor, finalmente, debe asegurarse de que el rendimiento actual de la organización se ajusta a lo planificado. La función de controlar la gestión requiere tres elementos:

- Normas definidas de rendimiento;
- Información que señale las desviaciones entre el rendimiento real y las normas definidas;
- Acción de corrección del rendimiento que no se ajuste a las normas.

Es decir, la finalidad del control de la gestión es asegurar que la organización permanezca en la senda que planeo seguir. Las cuatro funciones de la gestión han de entenderse en el contexto de la mejora y del mantenimiento de la calidad. Las funciones de la gestión se interrelacionan con la calidad y no deberían separarse de ella. El rendimiento que se logre en una de las funciones dependerá del rendimiento en las demás. Un plan demanda liderazgo, organización y control para que pueda llevarse adecuadamente a la práctica. ” (Castaneda Hernández, Pérez Mártir, Sánchez Moz, & Velásquez Callejas, 2020)

3. SOSTENIBILIDAD

La sostenibilidad se refiere, por definición, a la satisfacción de las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer las suyas, garantizando el equilibrio entre crecimiento económico, cuidado del medio ambiente y bienestar social. De aquí nace la idea del desarrollo sostenible, como aquel modo de progreso que mantiene ese delicado equilibrio hoy, sin poner en peligro los recursos del mañana. (Diario Sostenible, 2021)

Tipos de sostenibilidad

- La sostenibilidad ambiental, es aquella que pone el acento en preservar la biodiversidad sin tener que renunciar al progreso económico y social.
- La sostenibilidad económica, se encarga de que las actividades que buscan la sostenibilidad ambiental y social sean rentables.
- La sostenibilidad social, busca la cohesión de la población y una estabilidad de la misma.

4. METODOLOGIA DEL MARCO LÓGICO

“La Metodología de Marco Lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas.

Puede utilizarse en todas las etapas del proyecto: En la identificación y valoración de actividades que encajen en el marco de los programas país, en la preparación del diseño de los proyectos de manera sistemática y lógica, en la valoración del diseño de los

proyectos, en la implementación de los proyectos aprobados y en el Monitoreo, revisión y evaluación del progreso y desempeño de los proyectos.

i. Análisis de involucrados

Es muy importante estudiar a cualquier persona o grupo, institución o empresa susceptible de tener un vínculo con un proyecto dado. El análisis de involucrados permite optimizar los beneficios sociales e institucionales del proyecto y limitar los impactos negativos. Al analizar sus intereses y expectativas se puede aprovechar y potenciar el apoyo de aquellos con intereses coincidentes o complementarios al proyecto, disminuir la oposición de aquellos con intereses opuestos al proyecto y conseguir el apoyo de los indiferentes. El análisis de involucrados implica:

- Identificar todos aquellos que pudieran tener interés o que se pudieran beneficiar directa e indirectamente (pueden estar en varios niveles, por ejemplo, local, regional, nacional)
- Investigar sus roles, intereses, poder relativo y capacidad de participación.
- Identificar su posición, de cooperación o conflicto, frente al proyecto y entre ellos y diseñar estrategias con relación a dichos conflictos.
- Interpretar los resultados del análisis y definir cómo pueden ser incorporados en el diseño del proyecto.

ii. Análisis del problema

Al preparar un proyecto, es necesario identificar el problema que se desea intervenir, así como sus causas y sus efectos. El procedimiento contempla los siguientes pasos:

- Analizar e identificar lo que se considere como problemas principales de la situación a abordar.
- A partir de una primera “lluvia de ideas” establecer el problema central que afecta a la comunidad, aplicando criterios de prioridad y selectividad.
- Definir los efectos más importantes del problema en cuestión, de esta forma se analiza y verifica su importancia.
- Anotar las causas del problema central detectado. Esto significa buscar qué elementos están o podrían estar provocando el problema.
- Una vez que tanto el problema central, como las causas y los efectos están identificados, se construye el árbol de problemas. El árbol de problemas da una imagen completa de la situación negativa existente.
- Revisar la validez e integridad del árbol dibujado, todas las veces que sea necesario. Esto es, asegurarse que las causas representen causas y los efectos representen efectos, que el problema central este correctamente definido y que las relaciones (causales) estén correctamente expresadas.

iii. Análisis de objetivos

El análisis de los objetivos permite describir la situación futura a la que se desea llegar una vez se han resuelto los problemas. Consiste en convertir los estados negativos del árbol de problemas en soluciones, expresadas en forma de estados positivos. De hecho, todos esos estados positivos son objetivos y se presentan en un diagrama de objetivos en el que se

observa la jerarquía de los medios y de los fines. Este diagrama permite tener una visión global y clara de la situación positiva que se desea.” (Órtegon, Pacheco, & Prieto, 2015)

B. MARCO CONTEXTUAL

1. TURISMO EN EL SALVADOR¹

El Gobierno de El Salvador reconoce que el turismo es un sector que contribuye a la generación de más de 57,000 empleos formales, a la reducción de la pobreza con la generación de \$1,356,000,000.54 en divisas, y es uno de los sectores que contribuye a la dinamización de la economía con un aporte del 6.5 % del PIB al cierre de 2019.

La llegada de visitantes internacionales creció en un 78.1% en la última década. Esto fue el producto de alcanzar los 2,638,549 visitantes en el año 2019 comparado con los 1,481,748 del 2009; la llegada de turistas internacionales creció en un 61.8% y los excursionistas internacionales tuvieron un crecimiento del 123.4% comparando las visitas del 2009 con las del 2019. El crecimiento anual promedio de la llegada de visitantes internacionales en el período analizado fue de 6.0%,

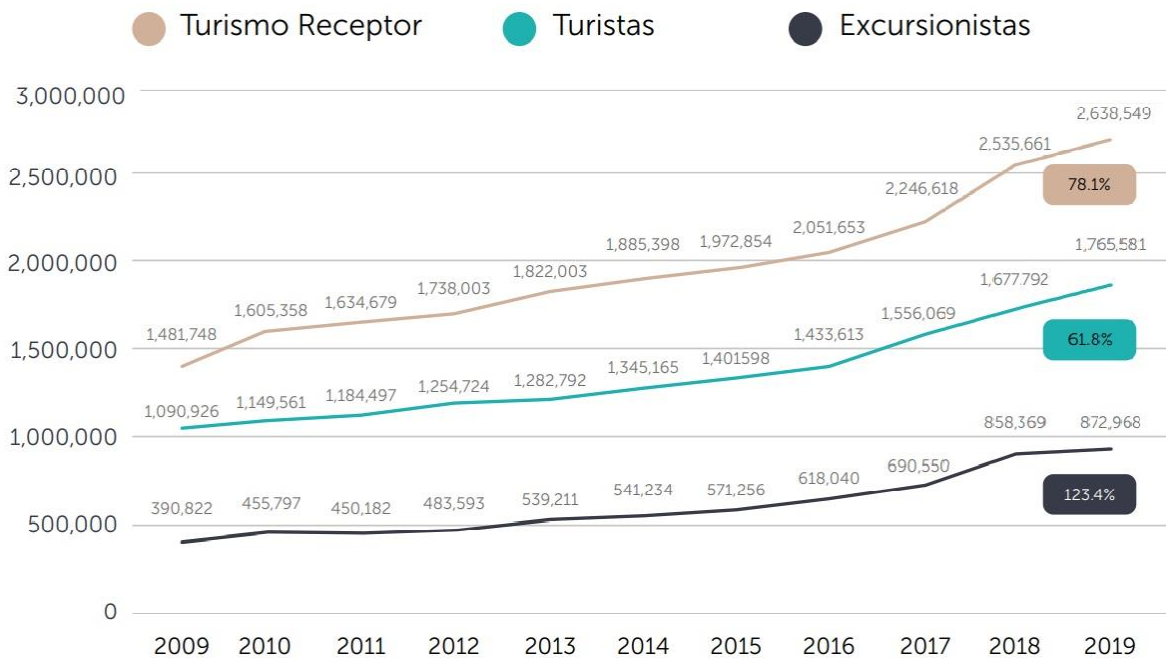


Figura 2 Llegada de visitantes internacionales en los años 2009-2019

El turismo ha permitido obtener ingresos anuales con crecimientos significativos, tanto a nivel del gasto de turistas como de excursionistas, lo que se refleja en el crecimiento sostenido de la contribución del sector turismo al PIB de la nación, manteniendo una relación positiva a lo largo del período 2009-2019.

El crecimiento de los ingresos por turismo ha sido muy positivo en la última década. En el 2009 se tuvo un ingreso de \$516,632,502, el cual comparado con el 2019 cuyos ingresos fueron de \$1,761,243,802, muestran un crecimiento muy significativo del 240.9%.

¹ (MITUR, 2020)

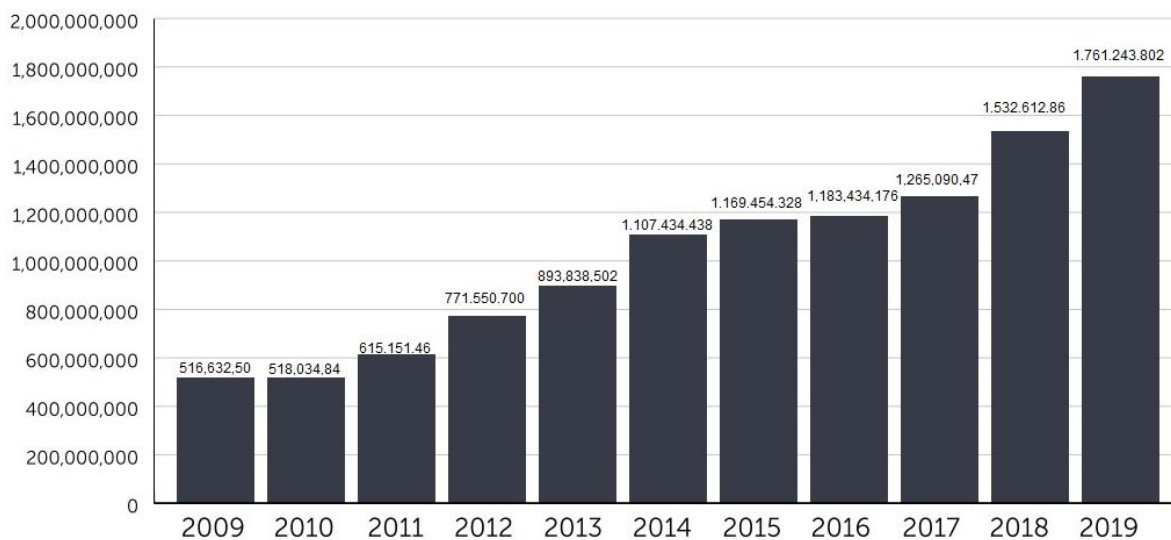


Figura 3 Ingresos por turismo en El Salvador 2009 – 2019

El turismo genera en el país una cantidad de empleos que ha ido creciendo en los últimos años, experimentando del 2009 al 2018 un crecimiento del 33.2%. El promedio de crecimiento anual durante el período ha sido del 3.2%

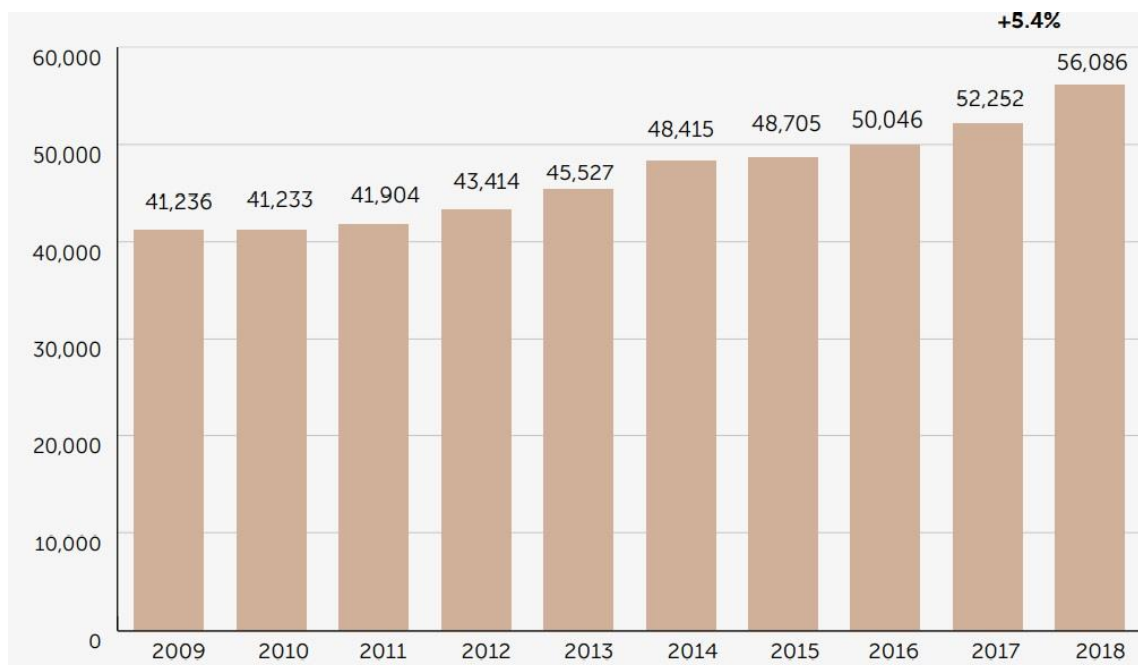


Figura 4 Empleos en las actividades características del turismo

Como lo demuestran los datos presentados, el sector del turismo ha crecido a niveles nunca experimentados, es considerado un motor importante de la economía nacional y su contribución al PIB nacional es la más alta en Centroamérica. La generación de empleo y desarrollo humano en muchos territorios es satisfactoria, y se vislumbra con perspectivas de crecer mucho más.

La política de Estado para el desarrollo del turismo en El Salvador contempla proyectos insignia como el denominado FRANJA PACÍFICO que incluye el Programa Surf City y el

denominado FRANJA NORTE que contempla el desarrollo de productos turísticos y la generación de polos turísticos en la zona norte del país.

i. Turismo Ecológico

El Salvador presenta una oferta de parques nacionales de gran importancia, tanto por su cantidad como por su singularidad. Las áreas ecológicas más importantes son, entre otras:

- La Reserva Nacional Bosque El Imposible
- El Parque Nacional Cerro Verde
- El Parque Nacional de Montecristo
- El Parque Nacional Volcán de Conchagua
- El Parque Walter T. Deininger
- La Laguna El Jocotal
- El Bosque de San Diego
- El Bosque de Nancuchiname
- Parque Natural Balboa

ii. Afectación del turismo por la pandemia

El Salvador fue uno de los países cuyas restricciones por la pandemia implicó el cierre de fronteras, la suspensión de viajes y la limitación de movilidad de las personas. Estas restricciones y la suspensión temporal de actividades no esenciales afectaron al sector turístico del país. A mediados del 2020, El Salvador redujo sus ingresos del rubro del turismo en un -52.8% (\$391.5 millones) y la llegada de visitantes en -61%, según la Encuesta de Movimientos Turísticos en fronteras terrestres que elabora CORSATUR y datos de los ingresos vía aérea de Migración.

A pesar de que la actividad turística genera empleos formales, también es cierto que por la dinámica estacional se crean puestos temporales. Y un estudio de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) señala que el sector comercio, restaurantes y hoteles representa el 38% de los trabajadores ocupados en El Salvador, pero el 80% del empleo generado en este sector es informal.

Expertos de la Organización Mundial de Turismo (OMT) prevén un repunte del turismo internacional en el tercer trimestre de 2021, aunque un 20% de los especialistas sugieren que el repunte no llegaría sino hasta 2022. En esta línea, algunos especialistas señalan que el turismo interno se vislumbra como parte de las estrategias de recuperación de corto plazo. Así lo afirma también el secretario general de la Organización Mundial del Turismo (OMT) Zurab Pololikashvili: “el turismo interno se recuperará más rápido y con más fuerza que los viajes internacionales”.

Instituciones como la Comisión Económica para América Latina advierte que ante un entorno internacional más incierto y proteccionista es necesario construir resiliencia. En este sentido, el turismo de proximidad podría contribuir a disminuir la dependencia del sistema turístico actual con respecto de las dinámicas internacionales, al mismo tiempo que dinamizaría la economía local. A partir de este escenario es oportuno revisar el potencial del turismo de proximidad (Ortiz, 2021)

2. PARQUE BALBOA

i. *Generalidades*

“Ubicado en el Cantón Planes de Renderos, a 12 kilómetros de San Salvador, el parque Balboa es considerado como el primer “Centro turístico” del país y cuenta con una extensión de 44 manzanas, con un área completa de abundante vegetación, formando parte de las principales reservas ecológicas de El Salvador.

El parque cuenta con diferentes áreas de entretenimiento, zonas de juego, su moderna cancha de fútbol con grama sintética, ciclo vías, juegos de diversión infantil, y áreas de picnic. Además, uno de los mayores atractivos son los monumentos precolombinos como: la “Diosa de la Lluvia”, “Dios del Fuego” y el “Dios del Hechizo”.

El parque Balboa se ha caracterizado también por ser un lugar en el que se comercializa el platillo típico más degustado por todos los salvadoreños, las famosas pupusas, de todos los ingredientes y tamaños, en un ambiente de higiene y amabilidad; asimismo, se cuenta con la Plaza del Maíz, en donde se ofrece una gran variedad de platillos típicos derivados del maíz.

Solo los merenderos permanecen abiertos hasta las 10:00pm.” (ISTU, s.f.)

Información general

- Entrada general gratis
- Estacionamiento: vehículo liviano \$1.50, vehículo pesado \$2.00.
- Horario de Atención: de lunes a domingo de 8:00 a.m. a 4:00 p.m.
- El área de merenderos permanece abierta hasta las 10:00 p.m.

Flora

Existe una abundancia de flora que incluye más de 70 diferentes especies entre las que se encuentra más en común lo arboles de sombra, frutales, y medicinales, y sobre todo matorrosos entre los frutales hay marañón japonés, manzana rosa, naranja aguacate, mangos, café. Se puede observar abundante vegetación, tiene bosque tropical, podemos encontrar una diversidad de árboles como: ceiba, maquilishuat, conacaste, laurel, ciprés, cedro, bambú También hay plantas ornamentales como: orquídeas, rosas. (LÓPEZ, RAMÍREZ, & GUZMÁN, 2013)

Fauna

En cuanto a la fauna se tiene una gran variedad de especies de pájaros diferentes especies entre animales se encuentran cotuzas, tacuacines, cusucos, conejos, ardillas y también hay reptiles como culebras y lagartijas, se pueden observar aves como torogoces Y diferente especie de mariposas, en el año 1945, se podía observar cuervo que volaban alrededor de la puerta de diablo, pero hoy en día ya no existen; solo se pueden encontrar en el bosque Montecristo. En aquella época se encontraban también venados, gatos monteses y hasta micoleones en el área de parque, se fueron extinguiendo poco a poco debido a la persecución discriminada a la que fueron sometidos por los cazadores. (LÓPEZ, RAMÍREZ, & GUZMÁN, 2013)

Clima

El parque por su elevación tiene un ambiente fresco el cual tiene un promedio anual de temperatura mínima de 16 y máxima de 26, lo que lo convierte en un lugar atractivo para realiza turismo.

ii. **Ubicación geográfica**

El parque se ubica aproximadamente a 12 km de San Salvador, en el Cantón de los Planes de Renderos, parte correspondiente al municipio de San Salvador, Distrito municipal 5, como se puede observar en la siguiente imagen. Colinda por el norte con la Colonia los Pinos y en el sur con el Parque de la familia, tiene una altitud de 962 metros.



Figura 5. Mapa de ubicación del Parque Balboa

iii. **Oferta turística**

El parque cuenta con diversos atractivos turísticos, los cuales son tanto: culturales, de diversiones, deporte y gastronómicos.

Culturales

- **Casa del Escritor**

Dentro de los atractivos culturales se cuenta contiguo al parque “La casa del Escritor”, la cuál fue la vivienda del famoso escritor salvadoreño Salvador Salazar Arrué, también conocido como Salarrué. La casa del escritor está enfocada en la literatura, difusión y legado de Salarrué, en el cual se imparten talleres, eventos literarios como recitales, conversatorios y presentaciones de libros de escritores salvadoreños, talleres de lectura y artes manuales en los cuales chicos y grandes se dan cita a este lugar para disfrutar de todo lo que se ofrece.

- **Esculturas precolombinas**

Uno de los mayores atractivos del Parque Balboa, son los monumentos precolombinos entre ellos, el «Dios del Fuego», la «Diosa de la Lluvia» y el «Dios del Hechizo» que se presentan a continuación.



Figura 6 Diosa del agua



Figura 7 Dios del Hechizo



Figura 8 Dios del Fuego

- **Esculturas a la independencia**

Se presentan a continuación:

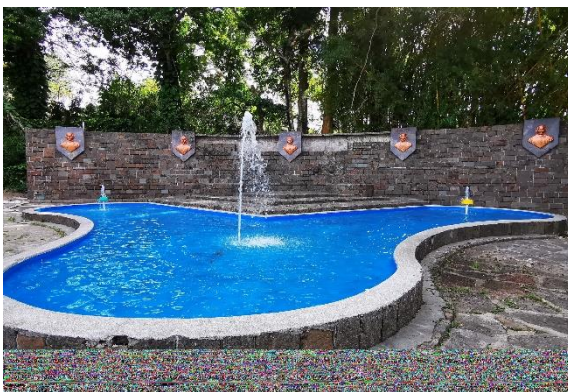


Figura 9 Plaza de los Próceres
Fuente: Facebook del ISTU



Figura 10 Obelisco del Parque Balboa
Fuente: Foursquare city guide

Diversiones

- **Tren para niños**

Cuenta con un tren para niños que sirve para recorrer algunas partes del parque, cuenta con solo 3 vagones y espacio para 8 niños.

- **Juegos mecánicos sin motor**

Cuenta con juegos semejantes a los mecánicos, como son las Chicago, pero pequeñas y manuales, que son supervisadas por arrendatarios, son manuales hay 2 zonas dentro del parque donde se encuentran estos juegos.

- **Juegos de niños**

El parque cuenta con los juegos tradicionales de los parques, pero además de estos cuenta con unos juegos de aventuras para niños, con uno tipo castillo con toboganes, tubos para deslizarse al estilo bomberos, juegos de cuerdas para escalar, lo que provoca en los niños el deseo de aventura y de divertirse.

Además, cuenta con los juegos tradicionales, como es los sube y baja, columpios, etc.



Figura 11. Juegos de Aventura para niños en el Parque Balboa



Figura 12. Juegos tradicionales para niños en el Parque Balboa

- **Tirolesa**

Cuenta con este tipo de atractivo, en el cual se le tira a la persona por una cuerda de un punto alto a otro, como se puede observar en la figura.

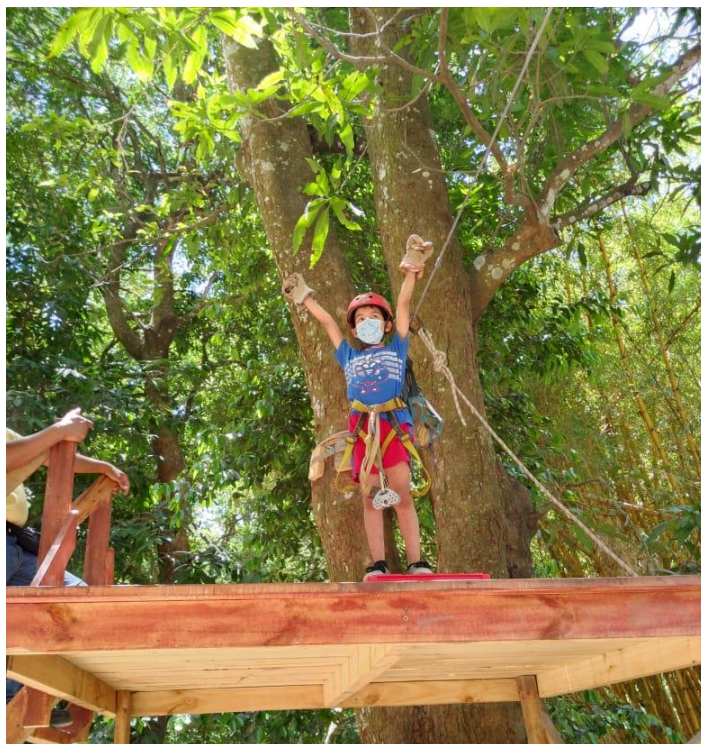


Figura 13 Tirolesa en el parque Balboa

- **Laberinto**

El laberinto es una atracción sumamente peculiar de este parque, a pesar de tener alrededor de 10 metros de diámetro



Figura 14 Laberinto del Parque Balboa

Deporte

- **Canchas**

Cuenta con 1 cancha sintética para fútbol, además de una cancha de básquetbol techada.

- **Ciclovía**
- **Pista de patinaje**

Gastronómicos

- **Pupusodromo**

Cuenta con 7 espacios para establecimientos de venta de pupusas, las cuales están ubicadas en la parte superior centro del parque.

- **Varios**

Cuenta con diversas chalets o casetas donde se pueden obtener platos típicos, así como en una zona libre de cocina enfrente del parque de la cancha de futbol.

Eventos especiales

- **Festival de la pupusa**
- **Presentaciones artísticas**

iv. Arrendatarios

Actualmente se tienen 62 arrendatarios, con tipo de contrato: Arrendamiento simple. Se menciona que entre la puerta y el parque Balboa se crean alrededor de 110 empleos.

Se describe a continuación la relación de los arrendatarios:

a) Pupusodromo

En el Parque Balboa se tiene un pupusodromo, en las que se cuentan con contrato anual negociados con la administración del parque y aprobados por la dirección de centros recreativos.

b) Chalets

Se cuenta con chalet en el parque, son establecimientos pequeños tipo casas para brindar diferentes productos, los cuales cuentan con contrato anual para el uso de esas instalaciones.

c) Canopy

Un emprendedor con contrato anual para desarrollar la actividad en fines de semana y días festivos, así como cuando lo demande la administración del Parque Balboa.

v. Estado de las instalaciones

El estado en general parece bien, pero al acercarse a muchas de las instalaciones, letreros no parece estar en estado óptimo.

Las observaciones se realizaron en la visita al parque por parte del equipo, en esta se encontró unas canchas en muy buen estado, pero en algunos lugares hay juegos que se necesita de mantenimiento y urgente, como en los juegos de aventura de los niños, ahí el acero ha sido desgastado, al punto que los niños se pueden herir por el metal carcomido como se puede observar en las siguientes fotos.



Figura 15 Estado de Juegos de aventura de niños

Aparte de esto hay caminos en mal estado, levantados y quebrados por raíces de árboles, letreros desgastados y oxidados, baños sin funcionamiento, canopy en mal estado, esto compromete el turismo que se realiza en este lugar.



Figura 16. Estado del área de comedores



Figura 17 Estado de una estructura de canopy

- A continuación, se realiza el detalle de los bienes del parque Balboa

Tabla 1 Inventario de bienes del Parque Balboa

Descripción	Cantidad
Sector Colecturía	
Edificaciones	3
Bancas	2
Basurero	2
Baños	1

Descripción	Cantidad
Sector del bosque	
Edificaciones	1
Juego de comedor	26
Juegos infantiles	2
Bancas	17

Sector Mercadito	
Pasamanos	2
Edificaciones	12
Bancas	4
Poste	14
Baños	1
Fuentes	1
Sector Meta	
Edificaciones	8
Juego de comedor	1
Bancas	5
Poste	5
Fuentes	1
Sector Juegos Infantiles	
Edificaciones	1
Juego de comedor	5
Juegos infantiles	8
Bancas	22
Basurero	3
Poste	5
Sector Cancha	
Edificaciones	8
Juego de comedor	2
Bancas	17
Basurero	5
Poste	13
Sector Plaza del Maíz	
Edificaciones	1
Juego de comedor	3
Bancas	1
Basurero	3
Poste	5
Sector Próceres	
Edificaciones	4
Juego de comedor	2
Juegos infantiles	3
Bancas	9
Basurero	5
Poste	17
Baños	1
Fuentes	1

Basurero	12
Poste	3
Fuentes	1
Sector Canchas básquetbol	
Edificaciones	1
Juego de comedor	2
Bancas	5
Basurero	6
Poste	4
Sector Basurero	
Bancas	3
Basurero	2
Poste	3
Sector Zancudero	
Edificaciones	1
Juego de comedor	5
Bancas	10
Basurero	14
Poste	9
Sector Vivero	
Edificaciones	2
Basurero	1
Sector Laberinto	
Juego de comedor	1
Juegos infantiles	5
Bancas	2
Basurero	2
Sector Glorieta	
Pasamanos	1
Edificaciones	1
Bancas	2
Basurero	1
Sector Pista de Patinaje	
Pasamanos	1
Edificaciones	1
Juego de comedor	7
Juegos infantiles	5
Bancas	37
Basurero	6
Poste	9

Sector Bodega	
Edificaciones	5
Juego de comedor	1
Bancas	2
Basurero	1
Poste	7
Baños	5
Sector Administración	
Pasamanos	2
Edificaciones	2
Basurero	1
Poste	5
Baños	2

Sector diosa de la lluvia	
Bancas	10
Basurero	5
Poste	6
Fuentes	1
Sector dios del hechizo	
Edificaciones	4
Juego de comedor	7
Juegos infantiles	3
Bancas	13
Basurero	7
Poste	12
Baños	1

vi. **Afluencia**

Mediante investigación de campo se pudo corroborar la afluencia que se tiene a los parques, la cual es poca para el tamaño del parque, la baja puede deberse a que hace 5 años se cobraba la entrada a peatones y que esta se aumentó de \$1.00 a \$1.50, lo que generó disgusto en la población que asistía, ya que se realizó un cercado de las instalaciones, en las cuales la gente solía entrar sin pagar.

En entrevista con la administración del parque se manifestó que solo se cobra el derecho a parqueo por los vehículos, aunque no es hecho público como debería.

Según las estadísticas del ISTU. De 2010 al 2018 se tiene la afluencia que se presenta a continuación:

Tabla 2 Afluencia Anual de visitantes al Parque Balboa

Instituto Salvadoreño de Turismo Unidad de Mercadeo Sección Estadísticas Afluencia Anual de visitantes al Parque Balboa Del 2010 al 2018					
Clasificación	2014	2015	2016	2017	2018
Visitantes Nacionales	104,773	88,236	77,255	71,254	72,690
Visitantes Extranjeros	59	43	50	62	120
Visitantes PNC			1		
SUB-TOTAL VISIT. PAGAN	104,832	88,279	77,306	71,316	72,810
Visitantes menores de 10 años					
Escolares exentos de pago					
Visitantes autorizados ISTU	109,246	113,754	95,618	108,223	116,074
Visit. Nacionales, extranj. Y PNC	134,210	127,769	110,660	193,371	239,645
Visitantes Tercera Edad	68,802	89,886	57,293	66,685	73,183

SUB-TOTAL VISIT. NO PAGAN	312,258	331,409	263,571	368,279	428,902
TOTAL DE VISITANTES	417,090	419,690	340,877	439,597	501,712

vii. Estructura orgánica

Organigrama del ISTU:

Para visualización completa ver Anexos.

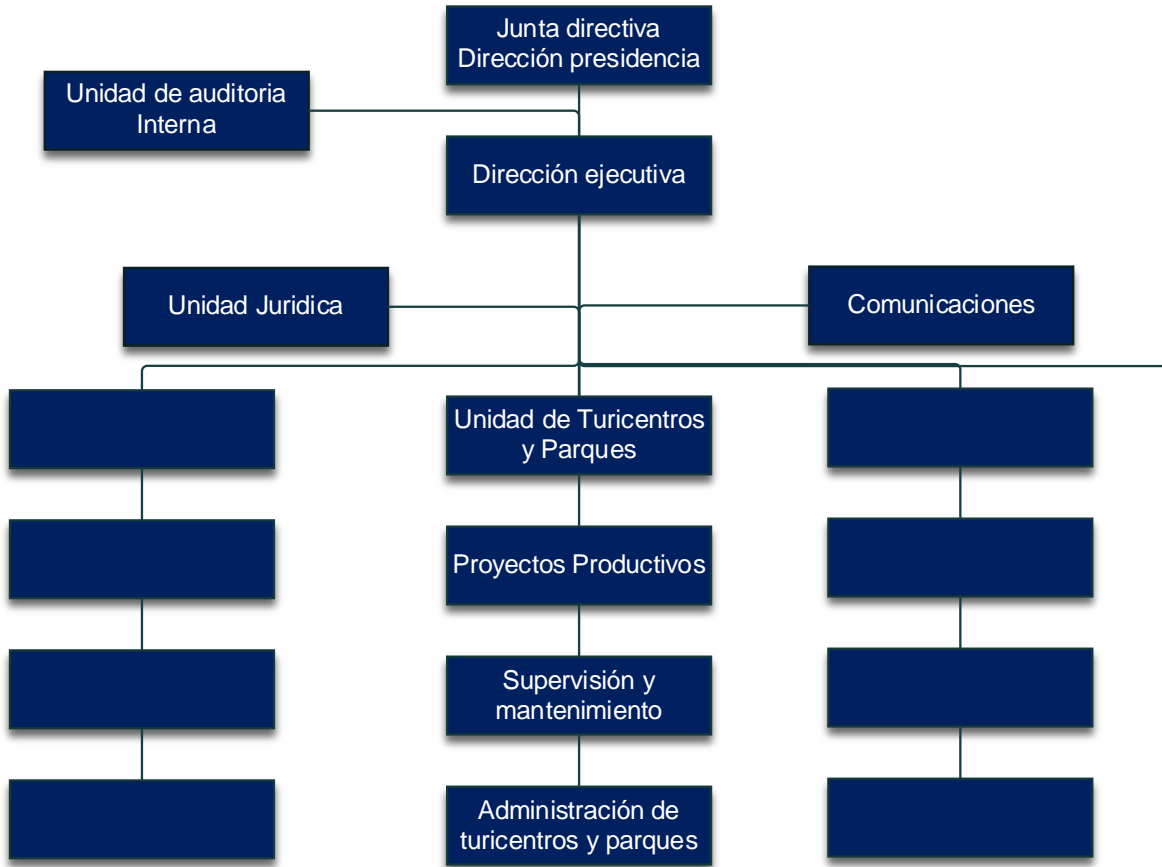


Figura 18 Detalle de la unidad de turicentros y parques

A continuación, se muestra el organigrama general para los parques Balboa y Puerta del Diablo

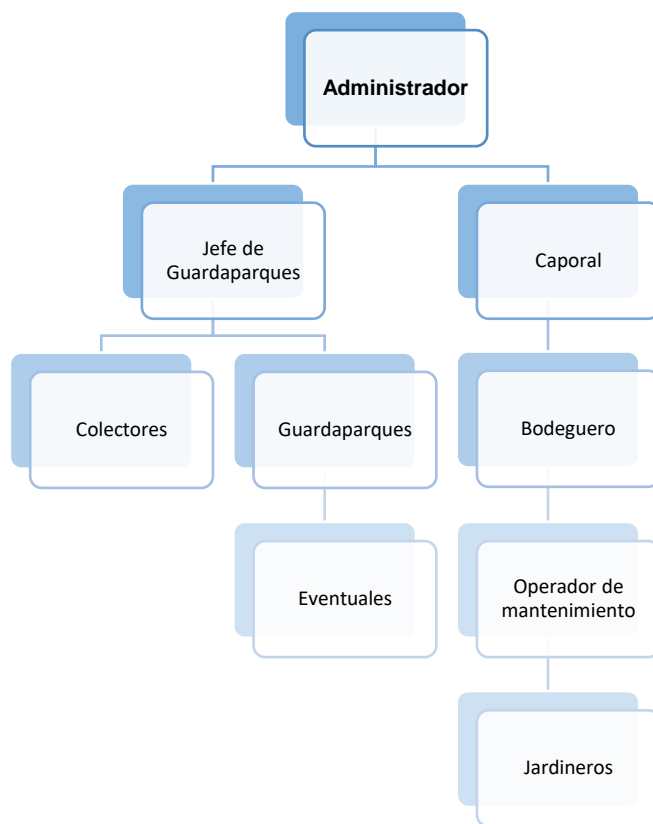


Figura 19 Organigrama del Parque Balboa y Puerta del Diablo

A continuación, se muestra el listado de los empleados (se tomó como uno el parque Balboa y la Puerta del Diablo), donde 6 son de recursos propios y los demás del fondo general.

Tabla 3 Listado de los empleados del Parque Balboa y Puerta del Diablo

N.º	Cargo nominal	Cantidad
1	Colaborador administrativo I	1
2	Maestro de obra	1
3	Caporal	1
4	Encargado de operaciones de mantenimiento	18
5	Mecánico	1
6	Guardaparque	4
7	Bodeguero	1
8	Auxiliar de mantenimiento	1
9	Jefe de guardaparques	2
10	Colaborador de archivo	1
11	Jardinero	1
12	Administrador	2
13	Colector habilitado	1
	TOTAL	35

viii. Situación económica

A continuación, se muestran los datos de ingresos y gastos de los parques Balboa y Puerta del Diablo (la unidad de turicentros y parques administra los dos parques como uno solo), como se puede observar se tienen más gastos que los ingresos registrados.

Tabla 4 Ingresos y gastos del parque Balboa y Puerta del Diablo

Parque Balboa y Puerta del Diablo, manejado solamente como Parque Balboa.	Ingresos de los Parques	Gastos Administrativos y Operativos de los Parques.	Resultado
2016	\$ 192,186.10	\$ 339,470.00	-\$147,283.90
2017	\$ 193,861.66	\$ 339,470.00	-\$145,608.34
2018	\$ 214,454.36	\$ 339,470.00	-\$125,015.64
2019	\$ 208,562.36	\$ 339,470.00	-\$130,907.64
2020	\$ 89,305.20	\$ 339,470.00	-\$250,164.80
TOTALES	\$ 898,369.68	\$ 1,697,350.00	-\$798,980.32

A continuación, se muestra el gráfico con los resultados económicos de la gestión de los parques, donde puede observar que se tienen pérdidas en todos los años, también se muestra que los gastos administrativos son fijos en todos los años. Las pérdidas representan el 47% de los gastos de los últimos 5 años, es decir que mediante los ingresos solo se logra cubrir un poco más de la mitad de los gastos de los 2 parques.

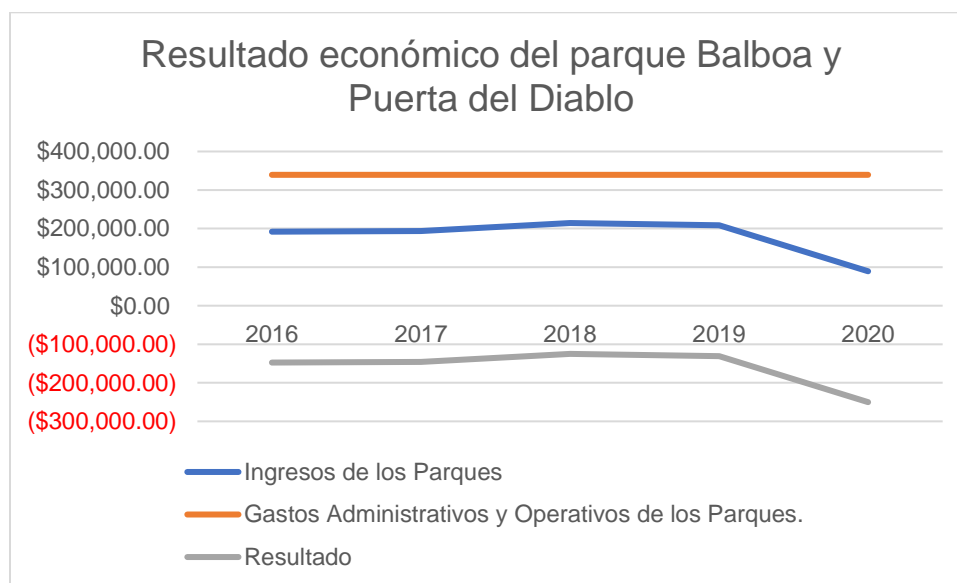


Figura 20 Gráfica con el resultado económico del Parque Balboa y Puerta del Diablo

3. PUERTA DEL DIABLO

i. Generalidades

La Puerta del Diablo es el punto más alto de San Salvador, con 1.250 msnm, el lugar es un mirador natural del área oriente y occidente del país, desde donde se puede apreciar el

majestuoso volcán de San Vicente o Chichontepec, la costa pacífica del departamento de La Paz, el lago de Ilopango, el pueblo de Panchimalco, entre otros.

La Puerta del Diablo era una sola formación rocosa que, según Lardé y Larín (1952), se partió en tres durante la tormenta de San Dionisio en los años de 1700. El nombre original de la roca era cerro El Chulo, y desde que se partió en tres cada formación lleva el nombre de Chulo, Chulito (el más pequeño, al centro) y La Chula.

El nombre Puerta del Diablo habría surgido de un concurso para bautizar el cerro con un nombre artístico y que fuese atractivo turísticamente. El ganador de dicha competencia habría sido el poeta salvadoreño Raúl Contreras. Sin embargo, los habitantes del cantón de Los Planes de Renderos consideran que, en realidad, el nombre del lugar está asociado a alguna de las leyendas de origen colonial. (Campos, Navarrete, Osegueda, Blanco, & Campos, 2016)

Flora

Según la resolución de la Oficina de Información (OIR) 081-2018, emitida por el Ministerio de Cultura, el sustrato rocoso y los suelos que se desarrollan en la formación del cerro El Chulo, junto a su ubicación geográfica en la denominada "Cordillera del Bálsamo", en la Puerta del Diablo, han propiciado el crecimiento de una serie de flora que incluye nuevas especies para la ciencia. Entre las cuales se encuentran los guguchos, orquídeas, y una especie de begonia que solo existe en El Salvador. Según el Herbario Nacional de El Salvador, el parque ha registrado al menos 25 especies de plantas que lo hacen único en todo el territorio. (Ministerio de Cultura, 2018)

Fauna

La fauna existente en la Puerta del Diablo es muy variada, pero debido a la falta de un estudio científico no se puede mencionar muchos de ellos, los más comunes son: gorriones, lagartijas, grillos, zanates, mariposas, etc. (Cisneros, Pérez, & Vilorio, 2012)

ii. Ubicación geográfica

Está situado a 1 km al sur del parque natural Balboa en el Cantón Los Planes de Renderos, municipio de Panchimalco, departamento de San Salvador. El terreno es atravesado por la carretera SS-07W (Calle a Caserío Mil Cumbres). De acuerdo a la resolución MARN-NFA-90-2018-R-2-2019 que emitió el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN) las colindancias del terreno son:

- Al norte: con propiedad privada, agrícola
- Al sur: con terrenos privados, agrícola
- Al oriente: con terrenos privados, agrícola y vivienda
- Al poniente: con terrenos privados, agrícola.

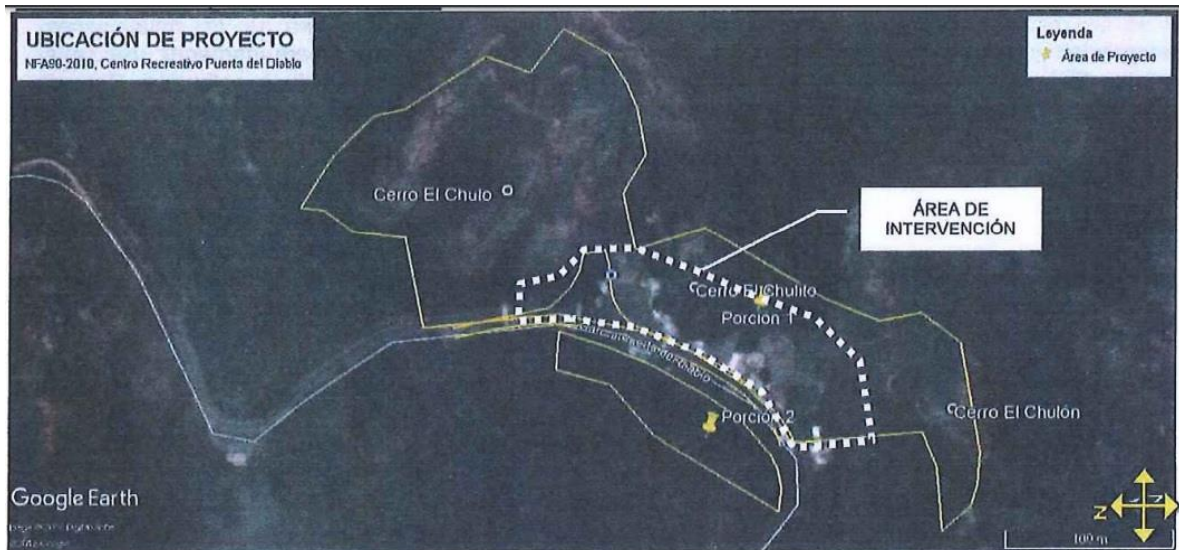


Figura 1. Croquis de ubicación del proyecto (línea punteada amarilla). Coordenadas: parcela 0101U47/647, 13° 56' 04" N, 89° 51' 42"O; parcela 0101U47/606, 13° 56' 07" N, 89° 51' 44"O.

Figura 21 Croquis de la Puerta del Diablo

iii. **Oferta turística del parque**

Los atractivos que el parque pone a disposición del público comprenden principalmente 1 concha acústica natural y 3 peñas denominadas el chulo, el chulito y el chulón, las cuales se consideran miradores naturales, situados en la cima de cada una de las 3 peñas. Las actividades que el visitante puede realizar en el sitio son:

- **Montañismo**
Los peñascos poseen senderos, que guían a la parte más alta de cada una de las peñas. Dichos caminos representan un cierto grado de dificultad para el visitante, pero no es necesario el uso de equipo especializado. En la base de una de las rocas en la parte que da hacia el abismo se encuentra una concha acústica natural encavada en la masa pétreo, la cual ha servido de escenario para muchos conciertos musicales en el pasado.
- **Gastronomía**
Al pie de los peñascos se encuentran una serie de microempresarios que ofrecen una variedad de platillos típicos a precios módicos.
- **Observación**
En la cima de cada peña, se puede disfrutar de una vista panorámica de 360° completamente impresionante: la poblada ciudad de San Salvador, el Lago de Ilopango, el Cerro de las Pavas de Cojutepeque, el imponente volcán de San Vicente, el pintoresco pueblo de Panchimalco y, al horizonte se visualizan las costas del Océano Pacífico. (MITUR, s.f.)



Figura 22 Vista Panorámica desde Puerta del Diablo

iv. Arrendatarios

Según el jefe de la Unidad Jurídica del ISTU, en respuesta a solicitud de información ISTU-003-2021, hay 37 arrendamientos con un tipo de contrato de arrendamiento simple, y se menciona que no se han elaborado dichos contratos desde el 2019, debido el cierre del parque por el proyecto. Los arrendatarios se pueden agrupar en las siguientes categorías

- **Merenderos y puestos de alimentos**

La mayor parte de los arrendatarios que se encuentran en el parque ofrecen una variedad de antojitos típicos como pupusas, empanadas, pastelitos, atoles, entre otros alimentos y bebidas derivadas principalmente del maíz. Además de bebidas y golosinas preenvasadas.

- **Ventas de artesanías y accesorios**

En el lugar hay varios puestos donde venden artesanías y accesorios como recuerdos, llaveros, collares, aretes, pulseras, camisetas, entre otros productos.

v. **Estado de las instalaciones**

- **Senderos y barreras físicas**

Los senderos se encuentran dañados y en algunos tramos los cables no están anclados a los postes que constituyen la barrera que separa el paso peatonal del abismo. Así mismo, no existe una delimitación para que el paso de los turistas no dañe la vegetación.



Figura 23. Estado de los senderos en Puerta del Diablo

- **Depósitos de desechos solidos**

En las laderas de las peñas se observa acumulaciones de basura que es arrojada por doquier por los visitantes, además es importante destacar que hay muy pocos recipientes para la disposición de los desechos sólidos. También se encontraron bolsas de basura colocadas de forma provisional en la vegetación.



Figura 24. Estado de los contenedores de basura en la Puerta del Diablo

- **Señalización**

La escasa señalización del parque está ubicada en la zona del parqueo, indicando la entrada a los senderos de la peña y otros con la petición de no arrojar basura. Sin embargo, en las peñas, hay una ausencia total de rótulos de cualquier índole.



Figura 25. Señalización en la Puerta del Diablo

- **Parqueo y baños sanitarios**

El parqueo tiene una capacidad para un aproximado de 35 vehículos. Los turistas pueden hacer uso de los servicios sanitarios portátiles que se encuentran a un lado de la caseta de vigilancia.



Figura 26. Estado del área de parqueo en Puerta del Diablo

vi. Afluencia

En el sitio no se lleva un control de ingreso de personas, sin embargo, el ISTU en su cuenta oficial de Twitter asegura que el parque recibe anualmente a más de novecientos mil visitantes en el centro turístico. (ISTU 2021)

vii. Estructura organizativa

La estructura organizativa que se muestra para el parque Balboa es la misma que para la Puerta del Diablo, ya que estos dos parques son administrados como uno solo y es por esto que el personal debe desempeñar sus funciones en ambos parques. De la misma forma, la cantidad de personal asignado, así como sus cargos son los mismos.

viii. Situación económica

Los ingresos y gastos de la Puerta del Diablo se manejan en conjunto con el Parque Balboa, la tabla con estos datos se muestra en el apartado del Parque Balboa.

4. PARQUE DE LA FAMILIA

i. Generalidades

Desde diciembre de 1996, el Parque de la Familia se consagró para disposición del público en la que antes era la Finca Rinaldi. Esta se ubica en el municipio de Panchimalco, a 12 kilómetros de San Salvador, y forma parte de los atractivos de Los Planes de Renderos.

Este sitio goza de una extensión de 48 manzanas de terreno, donde se encuentran coloridos árboles y variada vegetación que sirve de hábitat para animales como conejos, ardillas, venados, aves y reptiles.

En este lugar encontrará un anfiteatro con capacidad de más de 200 personas. También hallará amplias canchas de basquetbol, futbol y voleibol. También podrá hacer uso de diferentes áreas de juego para niños y senderos que lo llevarán a un mirador en dirección al volcán de San Salvador.

Es ideal para circular en bicicleta, cabalgar a caballo y pasear en el tren familiar a un precio simbólico de \$1.00 USD.

También los pequeños podrán divertirse en los juegos mecánicos -no motorizados- al estilo de feria por un precio de \$0.35 USD.

Los fines de semana tienen actividades especiales para compartir en familia, entre ellas, la participación de payasos y ventas de comidas típicas a precios cómodos. Las podrá encontrar en los comedores ubicados en el área de cafetería o también frente al mirador.

Este parque se encuentra al sur del Parque Balboa, sobre la calle que conduce a La Puerta del Diablo, en Los Planes de Renderos. Si se conduce en vehículo, deberá guiarse por la señalización de la calle. La entrada se encuentra a la derecha de la carretera.

Los buses que frecuentan en la zona son: Ruta 12 microbús (con destino al Parque de la Familia y los Planes de Renderos). Podrá abordarle en el Centro de San Salvador, en las cercanías del Mercado Central. Costo de pasaje ronda los \$0.25 USD-\$0.35 USD.

El Parque de la Familia ofrece más de 10 comedores que ofrecen ricas pupusas (a partir de \$0.45 USD), platos de comida completos (desde \$2.50 USD hasta \$3.00 USD o más). Si realiza su visita en sábado o domingo, encontrará una gran variedad de comida típica, sobre todo los derivados del maíz (atol, riguas, tortas, elotes locos, etc.) a precios cómodos. (MITUR, s.f.)

ii. Ubicación geográfica

El parque de la familia pertenece al Cantón de los Planes de Renderos, parte correspondiente al municipio de San Salvador, Distrito municipal 5 tal cual se puede observar en la imagen siguiente. Colinda por el norte con el parque balboa y en el sur con el municipio de Panchimalco, tiene una altitud de 962 metros.



Figura 27 Mapa de ubicación parque de la familia

iii. **Oferta turística**

El parque de la familia ofrece actividades recreativas, así como también actividades culturales dentro de las cuales se listan a continuación:

Deportes al aire libre

Uno de los principales atractivos con los que cuenta este parque se trata de su variedad de canchas. En ellas, los visitantes podrán tener divertidos partidos en familia de todo tipo de deportes.



Figura 28 Cancha de fútbol parque de la familia

Actualmente, las canchas construidas que se encuentran a la disposición del público son las de fútbol, básquet y voleibol. Sea cual sea el deporte que prefieras, acá encontrarás un espacio para practicarlo.

Así como también se ha habilitado lo que es un paintball-kids, que es un paintball para los más pequeños, está dentro de una cancha de basquetbol cerrada para mantener la seguridad de las demás personas que se mantienen expectantes del juego del interior.



Figura 29 Paintball

Pista de bicicletas

El parque también cuenta con una pista de bicicletas para que los que les gusta practicar este deporte también tengan un lugar con una serie de retos, de esta manera hacer más amena la ruta en bicicleta. Los fines de semana es cuando se puede encontrar también el alquiler de las bicicletas, de esta manera no hay excusa para no usar la pista.



Figura 30 Pista de bicicletas

Área de patinaje

Para aquellos que les gustan un poco más la adrenalina también cuenta con pista para patinetas que ha sido adecuada para proporcionar retos a los más atrevidos y de esta manera diversificar la oferta, atrayendo a un público joven.



Figura 31 Pista de patinaje

Anfiteatro

El anfiteatro es un lugar para realizar las presentaciones culturales y poder brindar un servicio a los visitantes, también se presentan lo que son payasos lo que permite apoyar las actividades culturales con recreativas, para mantener a los más pequeños al tanto de lo que se está presentando.

Comedores

El parque cuenta con los servicios de 10 comedores en los cuales se puede encontrar la comida típica que uno busca en un lugar turístico, así como también platos de comida completa y muchos otros más atractivos gastronómicos.



Figura 32 Comedores del Parque de la Familia

Cabalgata a caballo

Un servicio de los que llama la atención es la cabalgata a caballo, debido a que muchas personas capitalinas no han tenido la experiencia o la emoción de realizar tal actividad por lo que es bastante buscada.

Tren familiar

Puede realizar su visita al parque y conocerlo por medio del tren familiar, que le brinda un recorrido económico y muy entretenido en las instalaciones del parque, este tiene un costo de \$1.00 por persona y solo se puede hacer uso de este servicio los fines de semana o días de vacaciones.

Mirador

El parque cuenta con un bello mirador rodeado de árboles que permite observar el volcán de san salvador en todo su esplendor, es un lugar muy agradable y fresco con juegos para niños para que ellos se diviertan mientras se observan los paisajes.



Figura 33 Vista del mirador parque de la familia

iv. Estado actual de las instalaciones.

La situación actual del parque presenta ciertos problemas en el mantenimiento de las instalaciones, un ejemplo claro lo deja la fachada del edificio administrativo, en cual en el momento que se realizó la visita parecía descuidado por muchos años, este edificio es compartido con la PNC que brinda un punto de partida en la seguridad de la zona.



Figura 34 Infraestructura deteriorada

También los rótulos han sido afectados por el paso del tiempo y del poco o nulo mantenimiento provocando se vean deteriorados influyendo negativamente en la imagen del parque:



Figura 35 Deterioro de rótulos informativos

También la los juegos les ha afectado el paso del tiempo y debido a que un parque lleva cierto enfoque hacia los pequeños de casa no es bueno que se presenten estos problemas en los juegos.



Figura 36 Deterioro de juegos para niños

La fuente que en su momento era un gran llamativo de este parque por diferentes motivos se fue perdiendo a tal punto que no funciona, es utilizada nada más para tener macetas y presentarlas de manera destacada dentro de la fuente, pero se ha perdido esta función que hacía más llamativo el parque.



Figura 37 Fuente inutilizada del Parque de la Familia

v. Turismo contraído

El parque de la familia no forma parte del ISTU a pesar de ser tierras propiedades del estado. El parque de la familia fue creado por parte de la secretaria de la familia, con el fin

de promover el turismo, tomando en cuenta el grupo familiar, y durante un tiempo fue desarrollado este formato pensado en las familias salvadoreñas.

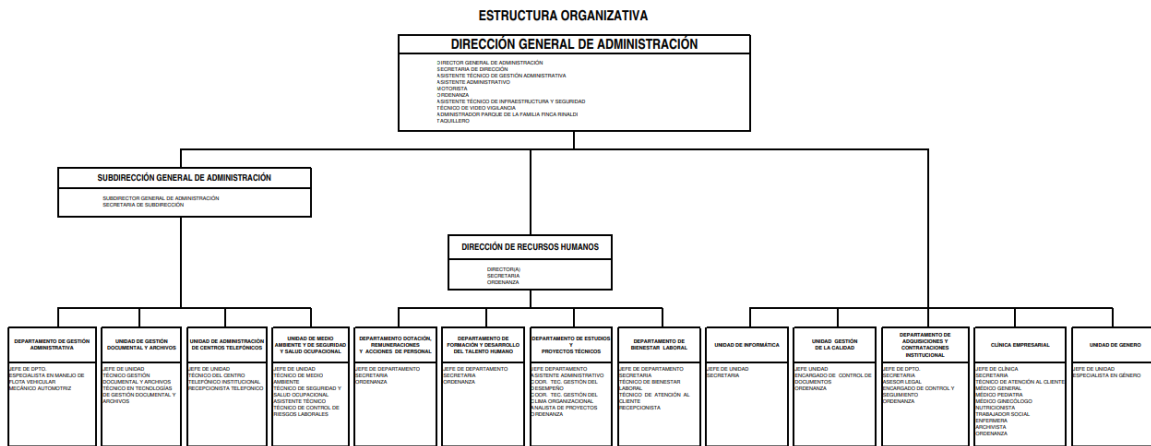
Después de un tiempo el turismo en la zona no era lo esperado a pesar de crear e invertir en colocar el lugar como un punto clave para el turismo local de los fines de semana, no era el flujo que se esperaba de visitantes por lo que al ver esta situación la secretaria de la familia decide dejar la idea del parque y hace entrega del lugar al Ministerio de hacienda, el cual ha sido el que desde hace años se ha hecho cargo de este parque.

El ministerio de hacienda no es un ente encargado de turismo, por lo que ellos ofrecieron el parque al ISTU, quienes son el ente rector en este sentido, para poder darle vida y tener un parque más para reactivar el sector turístico de la zona.

Por problemas económicos esto no se pudo realizar, ya que el ISTU para poder hacerse cargo del parque solicito que se le diera una cantidad considerable para la inversión del parque y poder así tomarlo como parte del conjunto de parques, debido a esto hacienda no tuvo más opción que desistir de entregar este parque y manejarlo desde entonces.

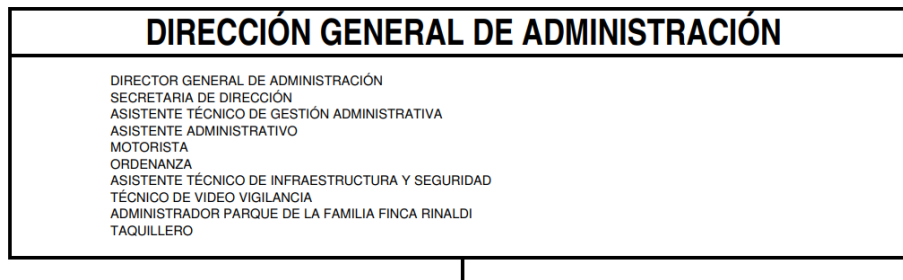
vi. Estructura orgánica

Se presenta el organigrama de la Dirección General de Administración del Ministerio de Hacienda.



Fuente: Ministerio de Hacienda (organigrama incompleto)

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



Fuente: Ministerio de Hacienda (organigrama ampliado)

Según acuerdo número 877 de fecha 01 de octubre del 2020, se nombra como administrador Parque de la Familia Finca Rinaldi a: **Francisco Alexander Cruz**

El encargado de la Dirección General de Administración: **Carlos Roberto Alvarado Celis**, es también encargado del Fondo de actividades especiales del Parque de la Familia, según acuerdo ejecutivo números 11 de fecha 03 de enero de 2019.

En Memorando DGEA 083/2019, del Director General de Administración **Carlos Roberto Alvarado Celis** al Lic. Daniel Elíseo Martínez Taura, Jefe Unidad de Acceso a la Información Pública, obtenido a través, de la UACI del Ministerio de Hacienda, de la RES-0111-2-2018; hace constar que:

- La administración del Parque de la Familia no cuenta con organigrama
- El Ministerio de Hacienda no ha desarrollado proyectos de remodelación
- No se elaboró ningún traspaso del Parque de la Familia al Instituto Salvadoreño de Turismo, en el año 2018.

También se tiene la siguiente información:

Tabla 5 Puestos de trabajo en Parque de la Familia

Nº	Cargo funcional	CARGO NOMINAL	Forma de pago
1	Administrador parque de la familia finca Rinaldi	Jefe de Sección	Ley de salarios
2	Asistente administrativo	Colaborador Administrativo I	Ley de salarios
3	Personal de servicio	Colaborador Operativo I	Ley de salarios
4	Personal de servicio	Colaborador Operativo I	Ley de salarios
5	Taquillero	Colaborador Operativo I	Ley de salarios
6	Personal de servicio	Colaborador Operativo I	Contrato
7	Personal de servicio	Colaborador Operativo I	Contrato
8	Personal de servicio	Colaborador Operativo I	Contrato
9	Personal de servicio	Colaborador Operativo I	Contrato
10	Personal de servicio	Colaborador Operativo I	Contrato
11	Personal de servicio	Colaborador Operativo I	Contrato
12	Personal de servicio	Colaborador Operativo I	Contrato
13	Personal de servicio	Colaborador Operativo I	Contrato
14	Personal de servicio	Colaborador Operativo I	Contrato
15	Personal de servicio	Colaborador Operativo I	Contrato
16	Personal de servicio	Colaborador Operativo I	Contrato
17	Personal de servicio	Colaborador Operativo I	Contrato
18	Seguridad privada	Seguridad privada	Contrato
19	Seguridad privada	Seguridad privada	Contrato
20	Seguridad privada	Seguridad privada	Contrato
21	Seguridad privada	Seguridad privada	Contrato

vii. **Afluencia al parque de la familia**

Para ellos se toma en cuenta información estadística proporcionada por el parque de las visitas que se tienen al parque desde el 2010 a la fecha quedando de la siguiente manera.

Tabla 6: Cantidad de personas que visitan el parque de la familia

Año	Visitas
2010	82,419
2011	60,403
2012	59,429
2013	50,888
2014	66,067
2015	100,496
2016	110,292
2017	136,502
2018	104,043
2019	98,285
2020	36,004

Esto nos da un panorama general que visto en forma gráfica tenemos:



Figura 38 Gráfica de cantidad de visitas al parque de la familia

Que si bien es cierto ha venido en aumento desde el 2018 se ha venido a la baja, lo que se ve más gravemente influenciado por el año 2020 que también es necesario recalcar que tiene mucho que ver por la problemática de salud que el país está pasando en estos momentos ha afectado grandemente al sector.

Esto nos indica de forma clara que se ha tenido problemas para generar volumen de visitantes al parque lo que es preocupante debido a los gastos internos que el parque también tiene, que son los gastos fijos los cuales el mismo parque debe cubrirlos.

viii. Situación económica

En cuanto a esto se presenta la siguiente información:

Tabla 7 Ingresos del parque de la familia

Año	Ingreso por ventas	Ingreso por entrada de personas y vehículos	Total
2010	\$57,606.62	\$56,080.62	\$113,687.24
2011	\$58,695.34	\$53,963.63	\$112,658.97
2012	\$54,797.11	\$52,848.59	\$107,645.70
2013	\$46,229.37	\$45,187.51	\$91,416.88
2014	\$59,753.00	\$59,284.85	\$119,037.85
2015	\$89,441.93	\$89,178.65	\$178,620.58
2016	\$123,057.42	\$123,053.88	\$246,111.30
2017	\$121,027.93	\$120,967.07	\$241,995.00
2018	\$92,114.30	\$92,073.59	\$184,187.89
2019	\$89,292.40	\$89,133.68	\$178,426.08
2020	\$31,295.67	\$31,861.95	\$63,157.62
Total	\$823,311.09	\$813,634.02	\$1,636,945.11

Los ingresos del parque de la familia nos permiten ver el flujo de efectivo con el que el parque cuenta, pero también necesitamos conocer los gastos que el parque tiene, por lo que se presentan a continuación el estado de ingresos y ganancias con el que el parque ha estado en los últimos años:

Tabla 8 Tabla de ingresos y costos del parque de la familia

Año	Ingresos	Gastos	Ganancias
2010	\$113,687.24	\$92,893.47	\$20,793.77
2011	\$112,658.97	\$90,863.01	\$21,795.96
2012	\$107,645.70	\$90,818.94	\$16,826.76
2013	\$91,416.88	\$86,023.05	\$5,393.83
2014	\$119,037.85	\$74,308.22	\$44,729.63
2015	\$178,620.58	\$97,593.91	\$81,026.67
2016	\$246,111.30	\$142,357.12	\$103,754.18
2017	\$241,995.00	\$166,361.87	\$75,633.13
2018	\$184,187.89	\$107,214.91	\$76,972.98
2019	\$178,426.08	\$111,625.14	\$66,800.94
2020	\$63,157.62	\$123,274.70	-\$60,117.08

Acá podemos ver la rentabilidad que ha sostenido el parque, pero también nos permite ver la variabilidad de la misma, lo que no ayuda a la correcta planeación debido a la discontinuidad año con año, por lo que es necesario establecer medidas para subsanar y tener ingresos estables que permitan la planeación estratégica.

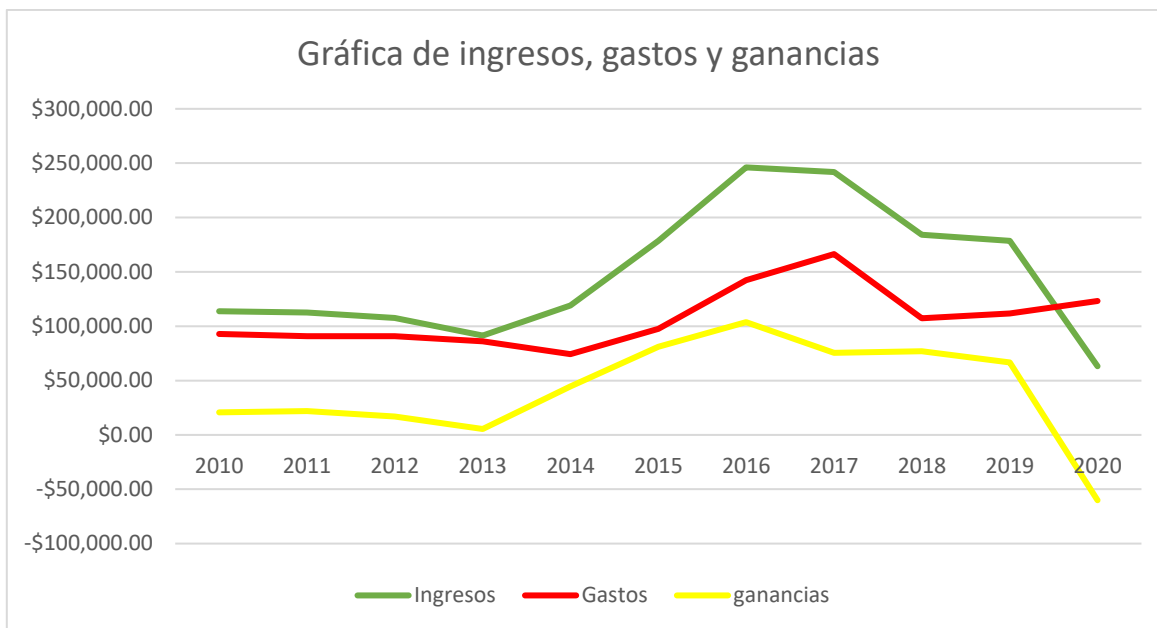


Figura 39 Grafica de ingresos y gastos

Acá podemos ver la variabilidad grafica que se tiene y a medida aumentaron en cierta medida la inversión también el número de visitantes, no obstante, el último año se tienen pérdidas debido a la situación actual del país.

5. GESTIÓN DE LOS PARQUES

En El Salvador a pesar de su limitado territorio cuenta con una considerable riqueza en recursos naturales, los cuales pueden ser utilizados en el sector turismo. En su mayoría son parques nacionales que muestran una gran variedad de flora y fauna como lo es el parque Nacional Montecristo, Parque Nacional El Imposible, que son los que cuentan con mayor riqueza entre otros espacios naturales.

Pero no existe una valoración de estos recursos por una falta de educación ambiental, como es el caso del parque natural Balboa, parque de la familia y puerta del diablo que sin duda es una gran opción para disfrutar de la abundante vegetación disponible a lo largo de sus manzanas y que además es considerado como un pulmón ecológico del gran San Salvador, ya que forma parte de la cordillera del bálsamo, el cual posee un clima fresco, paisajes con formaciones rocosas y áreas boscosas muy típicas del bosque tropical, donde podemos observar una sublime belleza y de imposible descripción poco aprovechada por las empresas turísticas y turistas debido a la falta de interés por conocer estos lugares.

Además se posee un potencial turístico ya que el Parque Natural Balboa y parque de la familia ya que cuentan con diferentes atractivos como: amplias zonas verdes, paisajes con formaciones rocosas, áreas boscosas, el laberinto que es una estructura diseñada con plantas que forman senderos que conectan con otros y algunos que no tienen salida; senderos para bicicleta, canchas deportivas, áreas de picnic, glorietas como áreas de descanso, visualizará diferentes monumentos ornamentados con características indígenas que representan la cultura salvadoreña, goza de un clima fresco, muy agradable, para los visitantes, puede desconectarse de la temperatura cálida de la capital, sin recorrer largas distancias. Todo lo anterior lo define como un destino con un potencial turístico prometedor. Si se le diera el interés necesario esto sería un atractivo turístico muy demandado por los visitantes.

Sin embargo, no se le ha brindado el apoyo suficiente por entidades de Gobierno vinculadas con la actividad turística. La administración de los parques demuestra ineficiencias, esto se comprueba al investigar las instalaciones y los proyectos planeados, ya que el Parque de la Familia y el parque Balboa presenta instalaciones deterioradas; en La puerta del diablo se contemplaba la realización de un proyecto para convertirlo en un parque recreativo, la cual inició en el 2018, pero se encuentra en suspensión, se ha abierto, pero se pueden visualizar las construcciones sin terminar y los peñascos igual a como estaban en 2018. Esta deficiente administración influye directamente en la baja rentabilidad de los parques, ya que no se aprovechan los recursos de los parques.

C. MARCO LEGAL

i. *Normativa nacional relativa a los parques recreativos turísticos*

Constitución de El Salvador

Es la normativa fundamental del estado salvadoreño. Los artículos de interés para el estudio son aquellos relacionados con el turismo, como actividad económica. Los artículos 101 y 102 indican el deber del Estado de promover el desarrollo económico y social y garantizar la libertad económica, en lo que no se oponga al interés social, respectivamente.

Ley del medio ambiente y reglamento

La ley del medio ambiente tiene por objeto normar la gestión ambiental, pública y privada y la protección ambiental como obligación básica del Estado, de los municipios y de los habitantes en general. Las entidades administradoras de los parques, como instituciones públicas están sujetas a este cuerpo normativo, en especial a los artículos 21 y 42 donde se señala el requisito de un Estudio de Impacto Ambiental para el desarrollo de sus actividades y la obligación de evitar acciones deteriorantes al medio ambiente respectivamente.

Ley de turismo y reglamento

Contiene la legislación cuyo objeto es fomentar, promover y regular la industria y los servicios turísticos del país, prestados por personas naturales o jurídicas nacionales o extranjeras. En esta ley se describen las generalidades del Registro Nacional del Turismo. En el capítulo III art. 10 del reglamento general se indica que, son consideradas empresas turísticas aquellas que ofrecen y prestan servicios a turistas en las áreas de alimentación, alojamiento, recreación, información y transporte.

Ley de la Corporación Salvadoreña de Turismo

La Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSAATUR) es una institución autónoma, como se describe en dicha ley, cuya finalidad es el desarrollo del sector turismo a través de ciertas actividades como la promoción de los atractivos turísticos en el extranjero, llevar el Registro Nacional de Turismo, llevar un censo estadístico sobre el inventario de atractivos e infraestructura nacional de la actividad turística, entre otros.

Código Municipal

El código municipal tiene por objeto el desarrollo de los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios. En el art. 4 numeral siete, se indica que compete a los municipios el impulso del turismo tanto interno como externo a este.

Ley general tributaria municipal

Los parques están sujetos a las normas tributarias municipales como lo indica el art. 10, dichas normas se aplican en el ámbito territorial del municipio en que se realicen las actividades, se presten los servicios o se encuentren radicados los bienes, objeto del gravamen municipal, cualquiera que fuere el domicilio del sujeto pasivo.

ii. Normativa relativa al Parque de la familia

Acuerdos Ejecutivos en el ramo de Hacienda

El Acuerdo Ejecutivo N°37 con fecha de 19 de enero de 1998 y el acuerdo ejecutivo N°570 con fecha de 12 de julio de 1993 establecen la creación del Fondos de actividades especiales, venta de productos y servicios Finca Rinaldi-Parque de la Familia con supervisión de la Dirección Administrativa del Ministerio de Hacienda y su correspondiente ampliación del acuerdo.

Manual de Organización Dirección General de Administración (área de trabajo del Ministerio de Hacienda)

Es el documento que describe la estructura organizativa, los objetivos y funciones de las diferentes áreas que conforman la Dirección General de Administración, los niveles de autoridad y responsabilidad asignados a cada miembro de esta, así como los perfiles de puesto de trabajo. Dentro de estos puestos figura el de Administrador parque de la familia finca Rinaldi.

iii. Normativa relativa a los parques Balboa y Puerta del Diablo

Ley del Instituto Salvadoreño de Turismo y reglamento

El Instituto Salvadoreño de Turismo (ISTU) es una entidad de utilidad pública que tiene como finalidad la administración de los centros recreativos de su propiedad, así como de los inmuebles que le han sido asignados conforme a la ley. Además, se encarga de la promoción y estímulo de la recreación familiar, social y excursionismo, en lo que se refiere a la atracción de visitantes hacia los centros de su propiedad, como se establece en el artículo 2 inciso primero. Esta institución está a cargo de la Puerta del Diablo y el Parque Balboa



CAPITULO III

DIAGNÓSTICO



A. METODOLOGÍA DE DIAGNÓSTICO

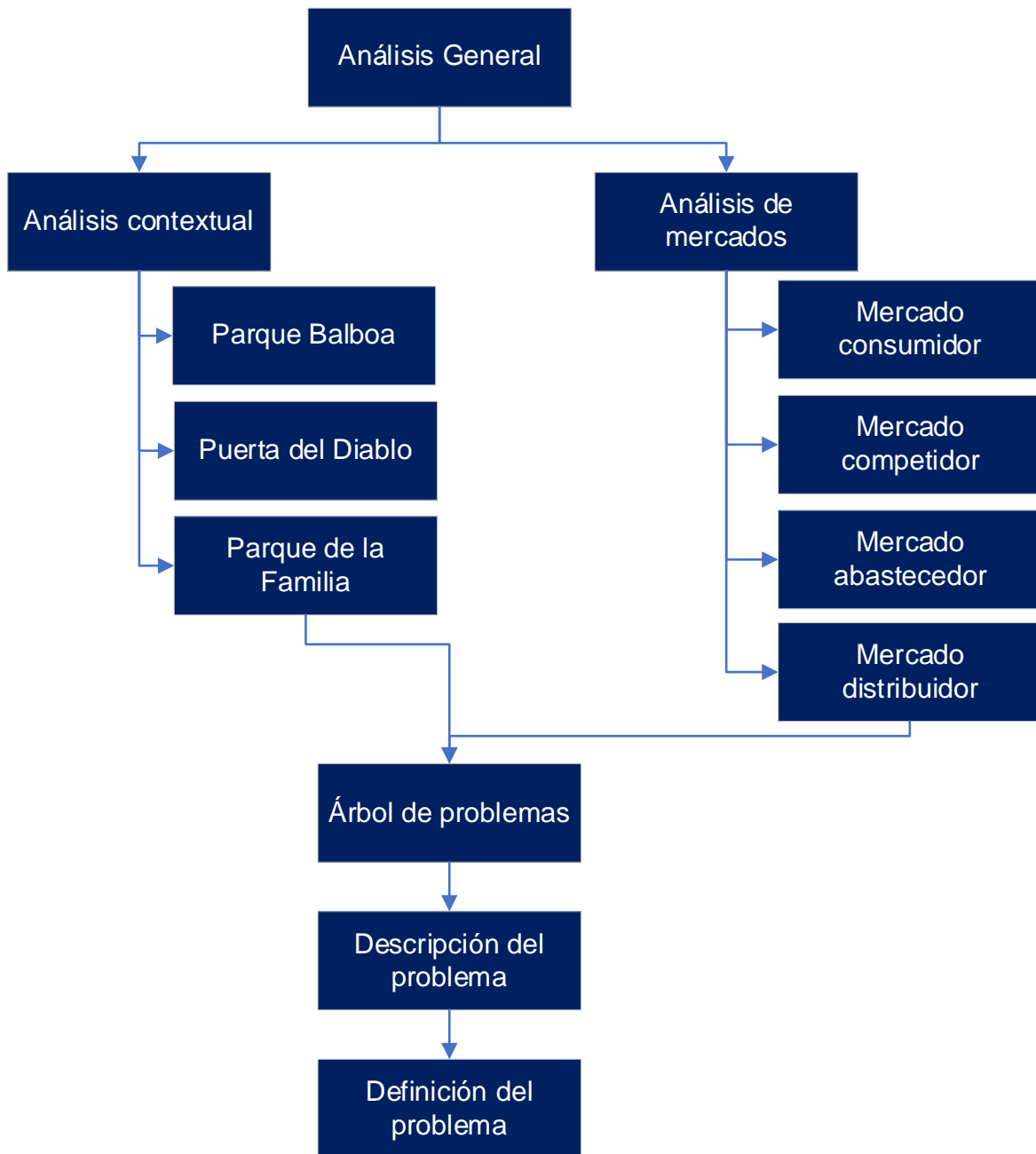


Figura 40 Esquema de la metodología del diagnóstico

PARTE I: ESTUDIO DE MERCADO

A. GENERALIDADES

Descripción general del estudio de mercado

El estudio de Mercado permite obtener mucha información sobre los consumidores, en este caso, de los turistas, la forma y lugar que visitan, los competidores que existen en el mercado objetivo. Toda esta información buscada con el desarrollo del estudio de mercado servirá para la toma de decisiones de la contraparte, con respecto a las condiciones favorables o desfavorables que presenta el mercado y la conveniencia de continuar y hacer sugerencias para la mejora del proyecto nuevo. El estudio de mercado se realiza a través de un conjunto de investigaciones de fuentes primarias y secundarias sobre la competencia, clientes, demanda, oferta, características del entorno, publicidad, promoción, precios entre otros.

Tipo de investigación

Debido a las variaciones en amplitud y profundidad de las variables de mercado a medir, será necesario abordar una combinación de tipos de investigación de mercado en las distintas fases del estudio. Estas metodologías, así como las variables según tipo de mercado que medirán, se describen a continuación:

Investigación exploratoria

“Suelen ser el primer paso a dar en cualquier investigación. Se llevan a cabo sabiendo que será necesaria una investigación posterior que proporcione conclusiones. Son los más adecuados cuando se dispone de poca información sobre el problema o éste es de carácter general.

El objetivo básico de los diseños exploratorios es recabar más información sobre el problema para transformarlo en un problema bien definido. No buscan evidencia concluyente, es decir, no pretenden seleccionar una alternativa entre varias. Por tanto, equivale a un análisis previo de la situación. Son muy flexibles en cuanto a sus objetivos, que irán clarificándose a medida que avance la investigación, así como en cuanto a los métodos de obtención de información y los métodos de análisis.” (Rivas Arias, Rivas Arias, & Rojas Ramos, 2021)

Investigación concluyente

“Su objetivo básico es proporcionar evidencia concluyente sobre los interrogantes e hipótesis planteados. Son adecuados cuando el problema está perfectamente definido. Estos diseños son más formales y rígidos que los exploratorios.” (Rivas Arias, Rivas Arias, & Rojas Ramos, 2021)

Investigación concluyente descriptiva

“Su objetivo básico es describir de forma cuantitativa las variables de interés. Intentan responder a preguntas de tipo: "quién", "qué", "cuándo", "cuánto", "cómo", "dónde" y "por qué", de modo cuantitativo.” (Rivas Arias, Rivas Arias, & Rojas Ramos, 2021)

B. MERCADO CONSUMIDOR

1. Metodología

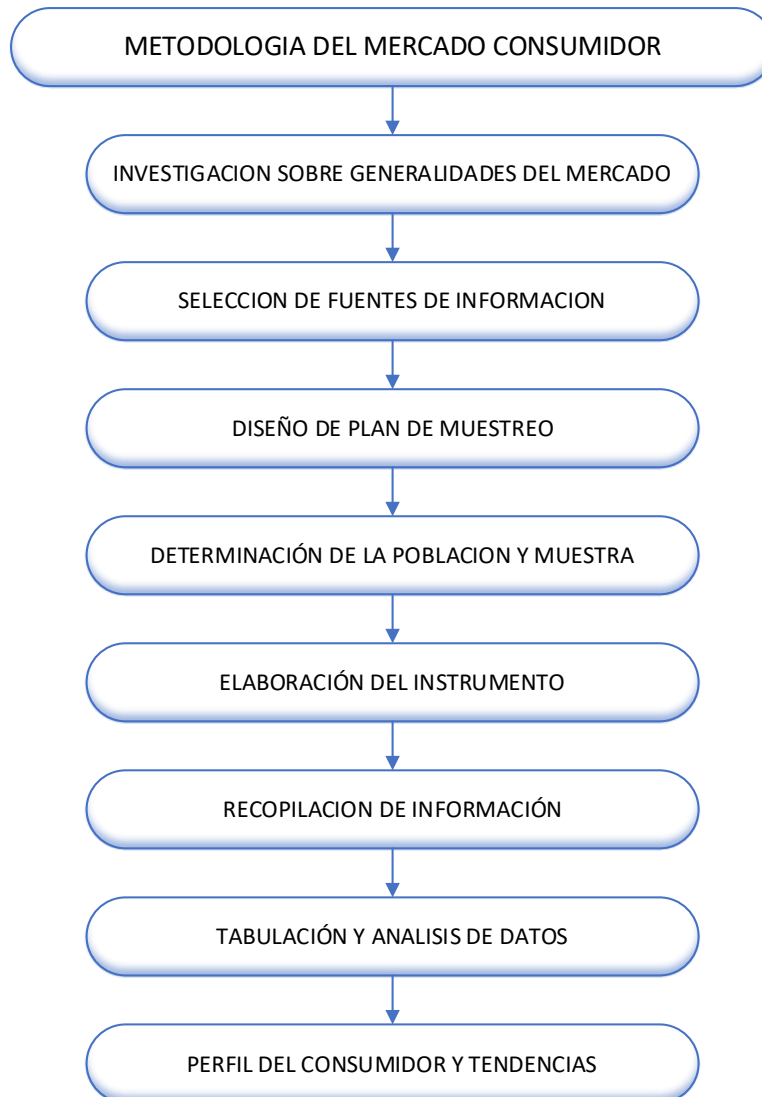


Figura 41. Metodología para mercado consumidor

2. Generalidades del mercado consumidor

Una definición general del mercado consumidor para el sector turístico es la siguiente: “Los mercados de consumo consisten en individuos o familias que compran servicios turísticos para actividades de ocio, necesidades médicas o asistencia a reuniones, bodas o funerales”. (Kotler, Bowen, Makens, García de Madariaga, & Flores Zamora, 2011)

El mercado consumidor de los parques recreativos en estudio puede verse un poco más definido a partir de la misión del ISTU, la cual administra una red de 14 parques de su propiedad, incluyendo el Balboa y la Puerta del Diablo, esta dice así:

“Promover y estimular la Recreación Familiar, Social y Excursionismo a través de su red de Parques Recreativos, brindando un servicio eficiente y de calidad para la recreación y sano esparcimiento de las familias salvadoreñas.”²

De esta declaración podemos afirmar que el público principal de los parques es la familia salvadoreña y, teniendo en cuenta que la definición del turismo interno es aquel que practican los residentes de un país dentro de este, entonces los datos establecidos para el perfil del turista interno del país pueden emplearse para caracterizar este mercado.

Dentro del perfil del turista interno, establecido por CORSATUR³, se indica que el 89.11% percibe un ingreso igual o menor a los \$500.00 dólares, y que el 88.18% es menor de 60 años.

Además, como fue comentado al grupo investigador por parte del personal de los parques turísticos, que los visitantes provienen de todos los departamentos del país, pero los visitantes frecuentes son personas de las comunidades aledañas a estos, así como de municipios cercanos a los sitios turísticos.

Todas estas características que se han logrado establecer para el mercado consumidor son de importancia para establecer las fuentes de información, así como sus instrumentos de recopilación de datos.

3. Fuentes de información

Para la captación de información se acude a dos tipos de fuentes de datos:

Fuente de datos primarios: comprende al conjunto de visitantes, actuales y potenciales, de los parques recreativos Balboa, Puerta del Diablo y Parque de la Familia, de este público se busca conocer sus preferencias y opiniones sobre dichos parques.

Fuente de datos secundarios: son todos aquellos materiales como libros boletines, revistas o informes que se emplearan para caracterizar e identificar el mercado objetivo. Además de cuantificarlo en base a estadísticas generales de la población.

Técnicas utilizadas para la captación de datos

Encuesta: se emplea una encuesta para preguntar a una muestra de visitantes potenciales o actuales sobre su opinión acerca de los parques recreativos y luego extrapolar los resultados que se obtengan a todo el segmento.

Entrevista: se realiza una entrevista al administrador del Parque de la Familia, dada la escasa información que existe acerca de este recinto.

4. Diseño del plan de muestreo

Los investigadores suelen sacar conclusiones acerca de grandes grupos de consumidores mediante el estudio de una pequeña muestra de la población total de consumidores. El diseño de la muestra requiere de tres decisiones. En primer lugar, ¿quién va a ser estudiado (qué unidad de muestreo)? En segundo lugar, cuántas personas es necesario incluir (¿qué tamaño de muestra?) Por último, ¿cómo se debe elegir a la gente en la muestra (qué procedimiento de muestreo)?

² (ISTU, 2018)

³ (CORSATUR, 2019)

Unidad de la muestra

En este apartado se establece quien es el sujeto de estudio, es decir, quien es la unidad de muestra. Para definirlo, retomaremos las características que se establecieron en las generalidades del presente mercado.

- **Municipio de residencia**

La proximidad geográfica se considera que es uno de los factores más relevante para los visitantes de los parques recreativos, así como lo menciona el personal de estos. De esta forma, se han seleccionado los municipios que se encuentran en un radio de aproximadamente 15 kilómetros al área donde están ubicados los tres parques recreativos.

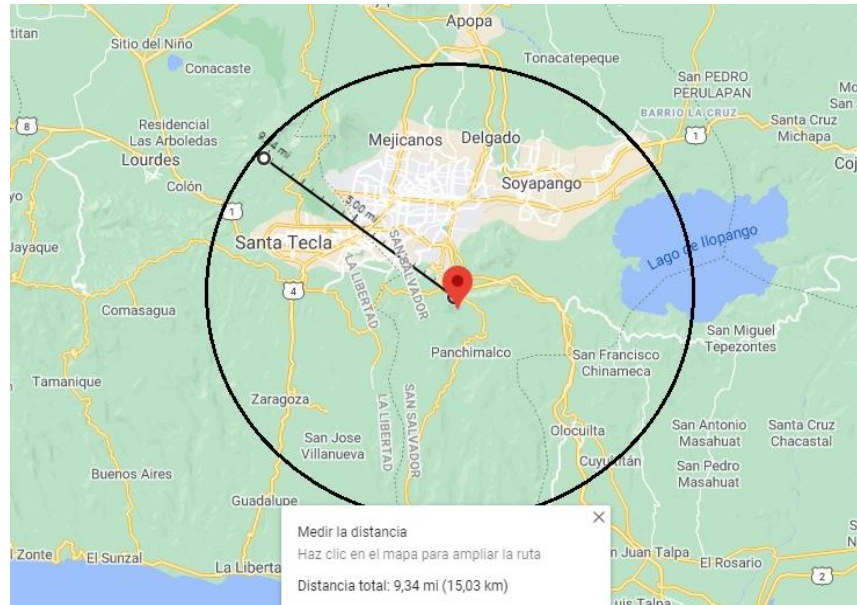


Figura 42. Ubicación geográfica de la zona de interés

Los 17 municipios dentro del área de interés son: San Salvador, Soyapango, Mejicanos, Panchimalco, Santa Tecla, Delgado, Zaragoza, San Marcos, Antigua Cuscatlán, Huizúcar, Rosario de Mora, Cuscatancingo, Santo Tomas, Ilopango, Nuevo Cuscatlán, Olocuilta y Santiago texacuangos.

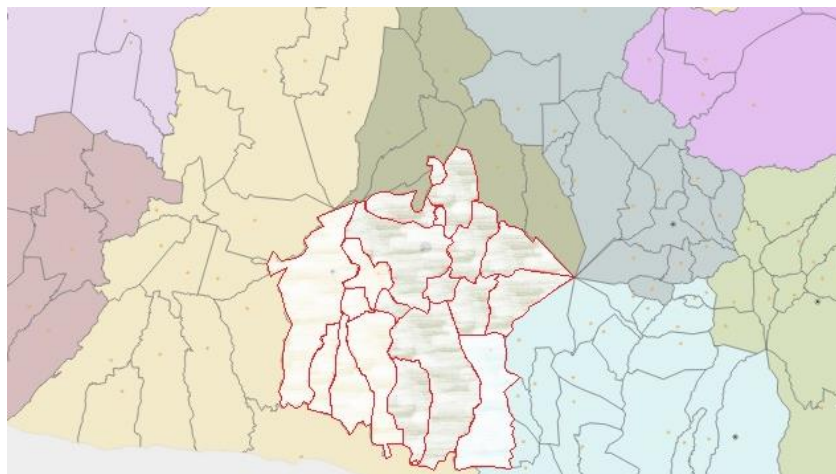


Figura 43. Municipios próximos al área de interés

- **Grupo etario**

El grupo familiar es el público al que están dirigido los parques recreativos. Los que toman las decisiones dentro de este grupo son los padres, cuyo rango de edad se estima de los 18 a los 59 años, las personas dentro de este rango de edad se considera la población activa.

- **Ingresos económicos**

Teniendo en cuenta que en el perfil del turista interno definido por CORSATUR, la gran mayoría de turistas reporta ingresos igual a los \$500 o menos, por lo tanto, se ha determinado que el sujeto de estudio registra ingresos medios y bajos.

Determinación del tamaño del universo

Desagregación por municipio de residencia y grupo etario

La siguiente tabla contiene los datos sobre la población total de los 17 municipios en estudio; y los habitantes de estos, que se encuentra en el rango de los 18 a los 59 años de edad.⁴

Tabla 9. Población de los municipios en estudio

Departamento	Municipio	Población total	Tramo de edad 18 - 59
San Salvador	San Salvador	316,090	179,380
	Soyapango	241,403	136,925
	Mejicanos	140,751	80,013
	Delgado	120,200	64,625
	Ilopango	103,862	57,287
	Cuscatancingo	66,400	36,416
	San Marcos	63,209	34,675
	Panchimalco	41,260	19,256
	Santo Tomas	25,344	13,205
	Santiago texacuangos	19,428	10,199
	Rosario de Mora	11,377	5,254
La Libertad	Santa Tecla	121,908	71,136
	Antiguo Cuscatlán	33,698	20,480
	Zaragoza	22,525	11,823
	Huizúcar	14,465	6,788
	Nuevo Cuscatlán	6,897	3,658
La Paz	Olocuilta	29,529	14,944
Total		1,378,346	766,064

Al aplicar los dos primeros criterios, se ha obtenido un total preliminar de 766,064 personas dentro de la población meta.

⁴ Ministerio de Economía. DIGESTYC. VI Censo de Población y V de Vivienda 2007. El Salvador. Abril 2008

Desagregación por nivel de ingresos

Según la Dirección General de Estadística y Censos en la Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples 2019, los dos deciles más ricos, que reportan el 46.02% de los ingresos, representan el 26% de la población. A partir de este dato, se procede a restar el 26% de la cantidad de la población que se había determinado en la desagregación anterior.

$$766,064 \times (1 - 0.26) = 566,887.36$$

De esta forma, el universo o población meta está conformado por **566,887 personas**.

Determinación del tamaño de la muestra

Una muestra es un segmento de la población seleccionado para la investigación de marketing que representa a la población en su conjunto. Idealmente, la muestra debe ser en verdad representativa para que el investigador pueda realizar estimaciones precisas de los pensamientos y comportamientos de la población general (Armstrong y Kotler 2013, 110)

Tipo de muestreo

El tipo de muestra para el presente trabajo de investigación es de probabilidad aleatoria simple.

Para el cálculo de la muestra, se emplea la ecuación siguiente para poblaciones infinitas, por ser la población mayor a 100,000 unidades muestrales:

$$n = \frac{Z^2 pq}{E^2}$$

Donde:

- n: tamaño de la muestra
- Z: Valor crítico correspondiente al coeficiente de confianza de la investigación
- p: Proporción del público meta que responderán positivamente a la pregunta planteada
- q: Proporción del público meta que no responderán positivamente a la pregunta planteada
- E: Error muestral.

Nivel de confianza y error muestral

El nivel de confianza es la probabilidad de que el parámetro a estimar se encuentre en el intervalo de confianza. Los valores más empleados son 95%, 99% y 99,9%. Para el presente estudio se ha considerado que un nivel de confianza del 95% es adecuado para realizarlo. El valor de la curva normal para el coeficiente de confianza de 95%, es de 1.96.

El error muestral se refiere a la variación natural existente entre muestras tomadas de la misma población. El equipo de investigación acordó que el error máximo que se quiere asumir es del 5%. Dato que será utilizado en el cálculo de la muestra.

Cálculo de la muestra

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)}{(0.05)^2}$$

$$n = 384.16$$

Del cálculo de esta muestra preliminar se obtiene una cantidad de **384 elementos**. Para definir valores de probabilidad de éxito y fracaso más cercanos a la realidad se realiza una prueba piloto con el 10% de dicha muestra, determinado de esta forma:

$$n_{piloto} = n_{preliminar} \times 0.10$$

$$n_{piloto} = 384 \times 0.10 = 38$$

Con todos estos datos, se procede a realizar un sondeo a 38 personas que se encuentren en el tramo de los 18 a 59 años de edad y que residan en alguno de los 17 municipios que se han seleccionado para el espacio muestral. Este cuestionario contiene las preguntas que se muestran, con sus respectivas opciones de respuesta.

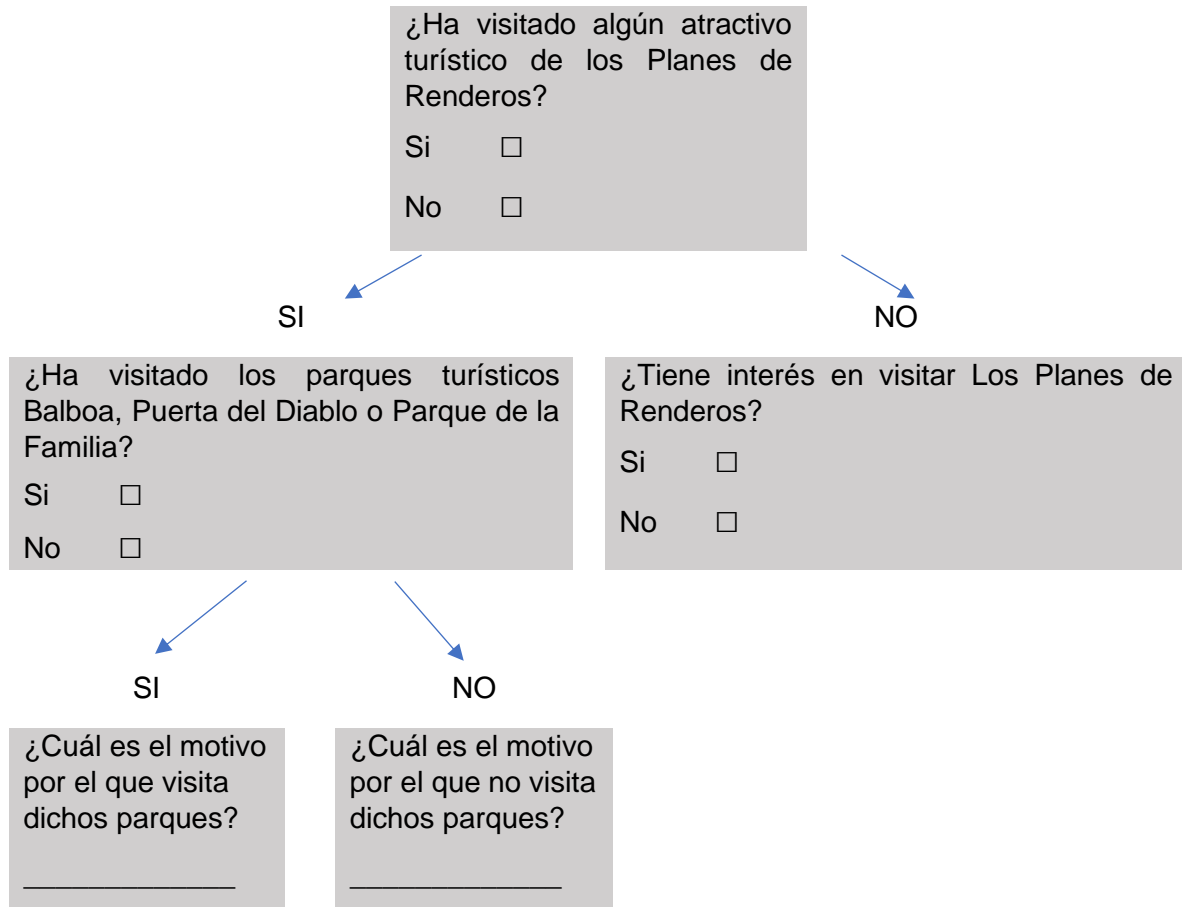


Figura 44 Esquema de encuesta piloto

Después de que los cuestionarios fueron enviados a los 38 elementos de la muestra preliminar, los datos resultantes fueron:

- 34 personas respondieron
- 4 personas no respondieron

Por lo tanto, las personas que contestaron el cuestionario entre la cantidad total de personas, a quienes se les envió, define la probabilidad de éxito, de esta forma:

$$p = \frac{34}{38} = 0.8947368 \approx 0.89$$

Y la probabilidad de fracaso:

$$q = (1 - p) = 1 - 0.89 = 0.11$$

Siendo conocidas estas probabilidades, se retoma la ecuación empleada para las poblaciones infinitas y se calcula la muestra definitiva con los valores $E=0.05$ $Z=1.96$ $p=0.89$ $q=0.11$

$$n = \frac{(1.96)^2(0.89)(0.11)}{(0.05)^2}$$

$$n = 150.4370$$

Los elementos, que conforman la muestra definitiva, son **150 personas**.

5. Diseño de instrumentos

Cuestionario

El cuestionario se dividió en tres secciones: la primera que contiene preguntas para clasificar a los encuestados; la segunda sección la responden solo los encuestados que han visitado alguno de los tres parques recreativos y por último en la tercera sección se indaga sobre el interés que pueden tener todos los encuestados acerca de la oferta de nuevos servicios en torno a los tres parques. El cuestionario se encuentra en Anexo A.

Cada pregunta que se incluyen en el cuestionario se formuló a partir de un objetivo planteado por el equipo investigador. Las preguntas y sus respectivos objetivos se ordenan en la siguiente tabla:

Tabla 10. Objetivos de preguntas para el cuestionario

Objetivo	Pregunta
Sección 1	
Definir el rango de edades de los turistas y visitantes, que llegan a los parques, con ello inferir su posición, social y gustos propios del grupo poblacional al cual pertenezcan	Edad
Identificar el municipio de donde provienen los visitantes y turistas de los	Municipio de residencia

parques, con el propósito de validar la hipótesis y el perfil del consumidor	
Conocer a cabalidad el sexo predominante en los turistas y visitantes	Sexo
Definir el rango de edades de los turistas y visitantes, que llegan a los parques, con ello inferir su posición, social y gustos propios del grupo poblacional al cual pertenezcan	Rango de edades
Establecer la posición social media y el rango de ingresos de las personas que manifiestan conocer y haber visitados los parques	¿Cuál es el rango de los ingresos familiares?
Conocer el gusto de la población en tiempo de vacaciones para establecer en que prefiere hacer en ese tiempo	¿Dónde suele ir en las vacaciones?
Definir la cantidad de personas que representa cada una de las respuestas obtenidas e identificar los núcleos de personas promedio	¿Cuántas personas le acompañan normalmente en los viajes turísticos?
Identificar en qué momento es el más óptimo para las personas realizar turismo y visitar los parques	¿En qué época del año dispone vacacionar?
Establecer el promedio de visitas que tendrá cada persona en función de su frecuencia de vista	Frecuencia de visita a los planes de Renderos
Conocer porque razón buscan ir a la zona he identificar los puntos fuertes del área en estudio	Si respondió que visita los Planes de Renderos. ¿Qué actividad prefiere realizar?
Identificar si las personas identifican los parques en cuestión, así como también cuáles de ellos.	Coloque cuál o cuáles de estos parques conoce
Establecer si además de conocerlos han visitado los parques para dividirlos y obtener información más específica de cada uno de ellos	¿Ha visitado alguno de los parques de los planes de Renderos (Parque Balboa, Puerta del Diablo, Parque de la Familia)?
Sección 2	
Identificar las motivaciones principales por las que la población se traslada a estos parques recreativos.	¿Cuál es la razón por la que visita alguno de los parques?

Determinar la frecuencia con la que acuden los visitantes a la Puerta del Diablo	¿Con que frecuencia visita la puerta del diablo?
Determinar la frecuencia con la que acuden los visitantes el parque Balboa	¿Con que frecuencia visita el parque balboa?
Determinar la frecuencia con la que acuden los visitantes el Parque de la Familia	¿Con qué frecuencia visita el parque de la familia?
Constatar la efectividad de los esfuerzos, en el área de comunicación, realizados por las entidades encargadas de fomentar la recreación de la población salvadoreña.	¿Conoce algún tipo de publicidad acerca de este parque?
Estimar la satisfacción del cliente a partir de su visita a algunos de los parques	¿Visitaría de nuevo alguno de estos parques?
Conocer que elementos son más atractivos para los visitantes.	¿Qué es lo que más le gusta de estos Parques?
Conocer que elementos consideran los visitantes que son poco agradables.	¿Qué es lo que menos le gusta de los parques?
Establecer el grado de satisfacción que los visitantes tienen acerca de las condiciones de la infraestructura que poseen los parques.	¿Cómo calificaría las condiciones de los parques?
Establecer el grado de satisfacción que los visitantes tienen acerca de las condiciones de la infraestructura que poseen los parques.	¿Cómo calificaría el servicio de los parques?
Identificar la preferencia de los visitantes del parque sobre nuevos servicios	¿Le gustaría que se ofrecieran nuevos servicios y atractivos en los parques?
Sección 3	
Identificar en los visitantes y no visitantes del parque las preferencias turísticas que tienen	¿Qué servicio le gustaría que se dieran en los Parques de los planes de Renderos (Puerta del Diablo, Parque Balboa y De la Familia)?
Identificar cuál horario les parece adecuado para el funcionamiento, para realizar la recomendación	¿Qué horario le gustaría que estuvieran abiertos?
Identificar la disposición económica para alguna de las actividades recreativas	¿Cuánto estaría dispuesto a gastar por alguna de las actividades anteriores?
Conocer acerca del posicionamiento de la competencia con respecto a las actividades	¿En qué lugares conoce que se puedan realizar estas actividades?

Conocer la preferencia de los turistas en general de la creación de una ruta de los 3 parques	¿Le gustaría la creación de una ruta turística que incluya a los parques Balboa, Puerta del Diablo y Parque de la Familia?
Conocer la disposición de los turistas en general de visitar la ruta si se crea	¿Estaría dispuesto a asistir a la ruta turística de los 3 parques?
Identificar los servicios que los visitantes quisieran que tuviera la ruta	¿Qué le gustaría que incluya el paquete de esta ruta turística?
Identificar la disposición económica a adquirir el paquete de la por recorrer la ruta	¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por persona por el paquete de la ruta turística de los 3 parques?
Identificar posibilidad de promociones para aumentar la afluencia de visitantes	¿Qué tipo de promociones le gustaría que se ofreciera en la ruta turística?
Identificar el medio más efectivo para comunicar la oferta turística de la ruta.	¿Cómo se entera de las ofertas y promociones de los lugares turísticos?

Método de contacto

La pandemia, causada por el virus del covid19, ha hecho necesario que se practiquen medidas de bioseguridad para mitigar esta situación, entre ellas, el distanciamiento social. Debido a esto, la encuesta realizada persona a persona, es un método poco adecuado, por lo que se han priorizado los medios electrónicos como el correo, redes sociales o mensajes para este estudio.

La encuesta se enviará a las personas por medios electrónicos, a través de una dirección electrónica que los dirigirá a la encuesta que se encuentra en el servidor "Google Forms". La encuesta se realizará de forma autodirigida, es decir, la persona la contestará sin intervención del investigador.

Ficha técnica

Tabla 11. Ficha técnica de encuesta al consumidor

FICHA TECNICA DE ENCUESTA AL CONSUMIDOR	
Universo:	Infinito
Perfil de la muestra:	Los habitantes de los 17 municipios seleccionados que cumplen con las siguientes características: 18 – 59 años de edad Ingresos medios y bajos.
Marco Muestral:	566,887
Tipo de muestra:	Aleatoria simple
Error del muestreo:	5%
Nivel de confianza:	95%
Parámetro "p"	89%
Parámetro "q"	11%

Cantidad de personas encuestadas:	150
Sistema de consulta:	Encuesta en línea en la plataforma de Formularios de Google
Administración:	Autodirigida
Recursos:	Computadores, servicio de internet y Software para manejo de datos.
Fecha:	Desde el 5 al 30 de abril de 2021
Zona geográfica:	Municipios: San Salvador, Soyapango, Mejicanos, Panchimalco, Santa Tecla, Delgado, Zaragoza, San Marcos, Antiguo Cuscatlán, Huizúcar, Rosario de Mora, Cuscatancingo, Santo Tomas, Ilopango, Nuevo Cuscatlán, Olocuilta y Santiago texacuangos.
Encuestadores:	Alcides Arias Guillermo Arias Gladis Ramírez

Entrevista

El guion de la entrevista que se realizó al administrador del parque de la Familia se encuentra en el anexo A.

C. MERCADO COMPETIDOR

1. Fuentes de información

Las fuentes de información proporcionarán la información que se necesita para el estudio. Para el caso se consultará fuentes de información secundaria y primaria; con las cuales se logrará obtener la información requerida de forma completa y detallada.

Fuentes de información primaria

Es aquella información obtenida de forma directa de los interesados, como son las instituciones involucradas y los consumidores.

Tabla 12 Instrumentos usados en los diferentes mercados

MERCADO	INSTRUMENTO	OBJETIVO	SUJETO DE ESTUDIO
Mercado Competidor	Encuesta	Obtener información acerca de la perspectiva de los clientes con respecto a la competencia.	Competidores directos e Indirectos
	Checklist	Recolectar información sobre los servicios que presta la competencia, los precios, las facilidades de pago y estrategias de promoción.	

Fuentes de Información Secundaria.

Es aquella obtenida de fuentes no involucradas directamente en los mercados.

- Instituciones y oficinas de gobierno, ONG's, empresa privada, etc.

- Páginas Web: consulta de varios sitios para obtener información sobre estadísticas, datos demográficos, etc.

2. Antecedentes

El mercado competidor en el sector turismo es muy diverso, esto debido a que las diferentes opciones que se brindan en los diferentes lugares del país, el cual debido a su tamaño en cuestión de horas se puede pasar de estar en una montaña, a estar en una playa, por lo que se tiene una gran facilidad para acceder a los atractivos turísticos, a pesar de esto, el tráfico y la delincuencia restringen significativamente esto, por lo que las personas para evitar inconvenientes suelen restringir los viajes a ciertos lugares o en cierta época del año, sin embargo esta no es la regla general, por lo que para analizar de forma correcta se parte de las premisas de la investigación del mercado consumidor.

Las premisas tomadas en cuenta del mercado consumidor son:

- Municipios considerados
- Ingresos económicos por familia

El análisis de la competencia comprende a los tres competidores, los cuáles son:

i. **Competencia directa:**

Es aquella que posee los mismos atractivos turísticos que los parques Balboa, Puerta del Diablo y Parque de la Familia.

En este tipo de competidor se consideran aquellas instalaciones en las cuales están dentro del público objetivo definido en el mercado consumidor.

Los parques a considerar son:

- Parque Recreativo Infantil de diversiones**
- Parque Saburo Hirao**
- Parque Cuscatlán**
- Parque Bicentenario**
- Parque Cafetalón**

ii. **Competencia indirecta:**

Es aquella que posee atractivos similares pero que no afectan directamente la afluencia de las personas a los parques. Es decir, aquellos que se encuentran cerca de la zona del público objetivo, o que la segmentación del público es diferente, ya sea por edad, por nivel de ingresos y como se mencionaba, por la zona geográfica.

Los parques o instalaciones seleccionadas son las siguientes:

- Parque Nacional Walter Thilo Denienger**
- Parque Nacional el Boquerón**
- Jardín botánico Plan La Laguna**

iii. **Competencia sustituta:**

Es aquella que no posee ningún atractivo similar a los ofrecidos por los parques, sino que los sustituye por otros y afecta directamente la afluencia de personas a los parques. Este

tipo de competidor en el más importante, debido a que la locación de los parques abunda este tipo de competidor.

Los competidores sustitutos que entrarían en esta categoría son:

- a) **Mirador de los Planes de Renderos**
- b) **Pupusodromo de los Planes de Renderos**
- c) **Parque Zoológico Nacional**
- d) **Parque Recreativo Amapulapa**
- e) **Parque Recreativo Apulo**
- f) **Parque Recreativo Apastepeque**
- g) **Parque Recreativo Los Chorros**
- h) **Parque temático del Principito**
- i) **Atractivos de Panchimalco**
- j) **Pupusodromo de Olocuilta**

De estos, se seleccionan aquellos que tengan una mayor cercanía, posicionamiento y que no sean administrados por el ISTU, para estos se presenta un catálogo en el Anexo C, por esto se consideran para la investigación de competencia sustituta los siguientes

- a) **Mirador de los Planes de Renderos**
- b) **Atractivos de Panchimalco**
- c) **Pupusodromo de los Planes de Renderos**
- d) **Pupusodromo de Olocuilta**
- e) **Parque Zoológico Nacional**

3. Metodología



Figura 45 Metodología de investigación del mercado competidor

4. Diseño de instrumentos

i. Encuesta

En la encuesta para consumidores hay 3 preguntas referidas a la competencia, esto para obtener información primaria acerca de sus preferencias o conocimientos, las 3 preguntas son:

Tabla 13 Matriz de consistencia de las preguntas de la encuesta

Objetivo	Pregunta
Verificar las preferencias de los lugares a los que suelen ir los turistas.	¿Dónde suele ir en las vacaciones?
Verificar la presencia que tienen los parques dentro de los Planes de Renderos.	Si respondió que visita los Planes de Renderos, ¿qué actividad prefiere realizar?
Verificar la presencia de la competencia en las actividades de aventura o ecoturismo	¿En qué lugares conoce que se puedan realizar estas actividades? (Sección 3)

ii. Checklist

En esta se realiza una lista de verificación de los servicios que prestan los competidores, para identificar a aquellos que poseen los 3 parques y los que se podrían añadir (Resultados en anexo D).

Tabla 14 Formato de Checklist para competidores

Checklist competidores		
Lugar:		
Atractivo turístico	SI	NO
Mirador		
Canopy		
Senderismo		
Caminata		
Rapel		
Cuerdas altas		
Juegos infantiles clásicos		
Culturales		
Tren		
Producto gastronómico		
Mariposario		
Vivero		
Canchas deportivas		
Otro, especificar:		

iii. Ficha técnica

Tabla 15 Ficha técnica de encuesta a consumidores

Ficha técnica de encuesta al consumidor	
Universo:	Infinito
Perfil de la muestra:	Los habitantes de los 17 municipios seleccionados que cumplen con las siguientes características: <ul style="list-style-type: none"> • 18 – 59 años de edad • Ingresos medios y bajos.
Marco Muestral:	566,887
Tipo de muestra:	Aleatoria simple
Error del muestreo:	5%
Nivel de confianza:	95%
Parámetro “p”	89%
Parámetro “q”	11%
Cantidad de personas encuestadas:	150
Sistema de consulta:	Encuesta en línea en la plataforma de Formularios de Google
Administración:	Autodirigida
Recursos:	Computadores, servicio de internet y Software para manejo de datos.
Fecha:	Desde el 5 al 30 de abril de 2021
Zona geográfica:	Municipios: San Salvador, Soyapango, Mejicanos, Panchimalco, Santa Tecla, Delgado, Zaragoza, San Marcos, Antiguo Cuscatlán, Huizúcar, Rosario de Mora, Cuscatancingo, Santo Tomas, Ilopango, Nuevo Cuscatlán, Olocuilta y Santiago texacuangos.
Encuestadores:	Alcides Arias, Guillermo Arias y Gladis Ramírez

D. MERCADO ABASTECEDOR

1. Antecedentes

El mercado abastecedor forma parte importante del estudio de mercado y está constituido por todas aquellas instituciones públicas o privadas que proporcionan insumos o brindan servicios a los parques, generalmente este mercado es compartido con la competencia y a la vez es considerado dinámico como los demás mercados. Aunque resulte evidente que para el desarrollo de un producto turístico se debe analizar la disponibilidad de insumos, con frecuencia no se le da a este tema la importancia que posee, pero se dice que el mercado proveedor constituye muchas veces un factor tanto o más crítico que el mercado consumidor.

Muchos proyectos tienen una dependencia extrema de la calidad, cantidad, oportunidad de la recepción y costo de los materiales. No son pocos los proyectos que basan su viabilidad en este mercado.

El estudio del mercado abastecedor es bastante más complejo de lo que parece, ya que se deben evaluar todas las alternativas de obtención de insumos, sus costos, condiciones de compra, perecibilidad, posibles sustitutos, Infraestructura especial para su bodegaje, disponibilidad, seguridad y oportunidad del suministro, entre otras características.

Es necesario tener presente que para obtener el producto turístico que se ofrece, se requiere contar con los insumos necesarios, en cantidad, calidad y oportunidad requerida. La falta de disponibilidad o demora de estos insumos, reducen la eficacia de la administración del parque y más aún, si el suministro de estos llega a fallar en el tiempo requerido.

2. Metodología



Figura 46 Metodología del mercado abastecedor

3. Método de obtención de información

Las fuentes de información a las que se recurre para la recolección de la misma, con enfoque al mercado abastecedor se dividen en dos grandes grupos:

- **Fuentes primarias**
- **Fuentes secundarias**

Fuentes primarias

Las fuentes primarias son aquellas que proveen un testimonio o una evidencia directa sobre el tema de investigación. Se considera que las fuentes primarias son escritas durante el tiempo en que la persona está directamente envuelta en la investigación. Por lo tanto, la elección de este tipo de investigación obedece a que mediante su uso se obtiene un panorama mucho más realista y directo de la situación a investigar y se conoce de primera mano las instituciones que mediante la Unidad de Adquisidores y Contrataciones Institucionales son encargadas de proveer de todo insumo o producto a los parques naturales en estudio.

Tabla 16 Fuentes de información

Fuente primaria	Persona responsable	Elemento utilizado
Oficinas del Instituto Salvadoreño de Turismo		
Oficial de la información de UAIP	Ambar Fiorella Chávez de Granados	• Consultas vía correo electrónico.
Parque de la Familia		
Administrador del parque	Francisco Alexander Cruz	• Entrevista estructurada. • Consultas vía telefónica.

Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias es aquella información que dentro de la investigación se tiene que buscar y seleccionar, es decir son datos que están a disposición de los interesados, pues ya es información recolectada, analizada y documentada.

Estos datos generalmente se consiguen con mayor facilidad, rapidez y a menor costo que los primarios, pero presentan el inconveniente de no proporcionar la totalidad de la información necesaria, además su calidad no resulta ser la más conveniente para tomar decisiones, por lo cual se deben procurar datos primarios.

En general, los objetivos de las fuentes secundarias se pueden dividir en dos rubros principales:

- Para proporcionar a los lectores una síntesis de la información que existe en los documentos primarios sobre temas de interés y,
- Para remitir a los usuarios a los documentos cuyos contenidos puedan ayudar a solucionar sus necesidades de información.

Las principales fuentes secundarias y los elementos utilizados para la obtención de la información se detallan a continuación:

Tabla 17 Fuentes secundarias de información

Fuente secundaria	Medio utilizado
Unidad de Adquisiciones y contrataciones	Página web
Dirección General de Estadísticas y Censos	Página web DIGESTYC
Banco central de reserva de El Salvador	Página Web
Trabajos de grado Relacionados al tema y propósito de la investigación	Tesario de Universidad de El Salvador

4. Identificación de abastecedores

Las empresas o instituciones abastecedoras ya sea de un bien o servicio, entran en un proceso de licitación mediante la Unidad de Adquisidores y Contrataciones Institucionales (UACI); estas son seleccionadas dentro de un banco de ofertantes, según el cumplimiento de los requisitos que se establecen en la licitación y el periodo de abastecer al parque es establecido en el contrato. A continuación, se muestran el listado de proveedores del parque.

Tabla 18 Abastecedores actuales de los parques

Persona natural o jurídica	Bien o servicio que ofrece	Dirección y teléfono
MECAFE S.A. DE C.V	Empresa que suministra café molido para personal del parque.	Residencial Montecarlo, Col y Av. Bernal N° 1, 200 m al Nte de Hospital Militar San Salvador, El Salvador. Teléfono: 2274-0253
INVERSIONES VIDA S.A DE C.V.	Empresa de suministrar garrafas de agua Alpina	Calle a San Marcos N° 2000, Colonia América, San Salvador, El Salvador. Teléfono: 2213-2000, 2270-9056
SERVICIO SALVADOREÑO DE PROTECCIÓN S.A. DE C.V. (SERSAPROSA)	Empresa encargada del servicio de recolección de valores y protección continúa de efectivo del parque.	Alameda Manuel Enrique Araujo y Calle Loma Linda N° 104, Col. San Benito, San Salvador, El Salvador. Teléfono: 2207-5000, 2207-5007
MAPRECO S.A. DE C.V.	Empresa encargada de limpieza de fosas sépticas y tratamiento de aguas residuales.	Centro Comercial Feria Rosa Local B-222 San Salvador, El Salvador.

		Teléfono: 22432448
CALCULADORAS Y TECLADOS S.A. DE C.V.	Empresa que proporciona equipos de oficina y brinda servicios de mantenimiento preventivo y correctivo de los mismos.	Calle El Progreso #3134 San Salvador, El Salvador. Teléfono: 2298 9066
GRUPO DE MÚSICA ANDINA NUEVO SOL (DANIEL CALDERÓN)	Grupo musical que ameniza eventos con la incorporación de música andina.	
INDUSTRIAS LA PALMA S. A DE C.V.	Provee de motoguadañas y motosierras para limpieza de grama y maleza	Boulevard Venezuela # 1233, San Salvador, El Salvador Teléfono: 2271 2900
RADIOCOM S.A DE C.V.	Empresa servicios de radio comunicación	Residencial San Carlos 7 Av. Nte N° 39 San Salvador, El Salvador. Teléfono: 22255100
LANCO EL SALVADOR S. A DE C.V.	Empresa abastecedora de productos para el mantenimiento de superficies (pinturas y utensilios)	Carretera a Quezaltepeque Km 17 1/2 Flexibodegas Bodega 6 Nejapa, El Salvador Teléfono: 23196530
FERRETERÍA Y PINTURAS TECNICOLOR (JULIO NEFTALÍ CAÑAS)	Proveedor de materiales de ferretería y pinturas	8ª. Av. Nte. No. 3-9 Santa Tecla, La libertad, El Salvador. Teléfono: 22284043
DYSUMAR	Proveedor de productos de limpieza.	Urbanización Altavista IV etapa N° 113, San Martin, San Salvador Teléfono: 2514-0696
PURIFASA (MARÍA GUILLERMINA AGUILAR JOVEL)	Provee papel higiénico para personal del parque	Col. Zacamil, edif. 607, Locales 12,13,14 y 24 Zona Magisterial Mejicanos
QUÍMICA VISIÓN S. A DE C.V.	Provee escobas plásticas para el personal operativo	ol Cucumacayán Cl Central 29 Av. Sur No 1608 San Salvador, El Salvador

		Teléfono: 22815351
LUIS ALONSO RAMÍREZ CHICAS	Provee escobas de metal, para limpieza de zonas verdes	33 av. Norte Residencial Decapolis, CentroComercial Metrogargas, Local N° 74, San Salvador. Teléfono:22608908, 25640966
OXIGENO Y GASES EL SALVADOR S. A DE C.V.	Proporciona calzado para personal operativo del parque	25 Av. Norte N° 1080 San Salvador Teléfono: 234-3200, 225-8816
UNIFORMES GABRIELA S. A DE C.V.	Proporciona uniformes para personal del parque.	Pasaje 6 Sur, Residencial Alta Vista, Casa n° 146-A, Ilopango, San salvador. Teléfono: 2245-7272

E. MERCADO DISTRIBUIDOR

1. Antecedentes

El mercado distribuidor de los parques recreativos Balboa, Puerta del diablo y Parque de la Familia es esencialmente a las operadoras turísticas quienes son quienes se encargan de promover y generar opciones de turismo para las personas interesadas.

Debido a la influencia de la pandemia las opciones de visitar un parque en el cual el volumen de personas suele ser bastante alto el turismo de estos lugares se ha visto altamente reducido a tal punto que para las operadoras turísticas dejó de ser opción en su momento, y tomando en cuenta que la reactivación económica promueve montaña y playa con mucha publicidad.

Como parte de este trabajo se busca reactivar las conexiones con las operadoras turísticas para promover en turismo en la zona, de esta manera volverlo un lugar más a visitar dentro de la oferta que ellos ya poseen.

En ese fin se busca crear los acuerdos para la promoción y creación de la oferta turística esto con la colaboración de la asociación salvadoreña de operadoras turísticas que son los que más se encargan de este negocio.

La Asociación Salvadoreña de Operadores y Mayoristas de Turismo (ASOTUR) fue fundada en septiembre de 1997 gracias a la visión y emprendedurismo de sus miembros fundadores, en continuar y mejorar el turismo receptivo en el país. Actualmente aglutina a empresas tour operadoras con la filosofía de (Responsabilidad Social Empresarial), dedicadas a dar a conocer los mejores sitios turísticos de El Salvador a nivel mundial. Entre los principales objetivos se tienen:

a) Coordinar y promover el desarrollo turístico de El Salvador en cualquiera de sus facetas a nivel nacional e internacional.

b) Incentivar las actividades turísticas del país facilitando los mecanismos necesarios para coordinación entre entidades públicas y privadas, así como los servicios de información requeridos para la proyección de El Salvador dentro y fuera de su territorio

c) Fomentar la unión entre los profesionales del turismo receptivo y ser un ente rector del buen desarrollo de las diferentes políticas dentro de la industria nacional turística.

2. Metodología

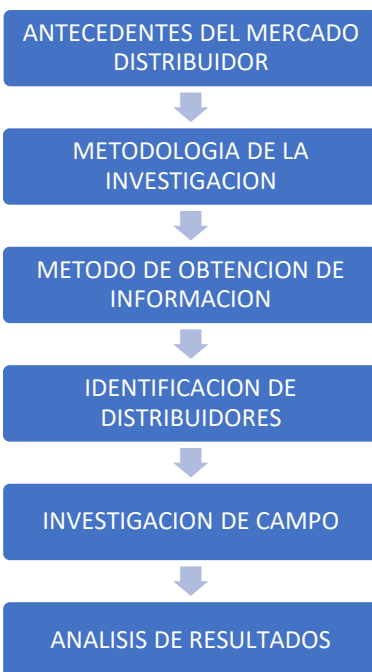


Figura 47 Metodología del mercado distribuidor

3. Método de obtención de información

Para desarrollar este estudio se requieren fuentes de información que proporcionen elementos principales a considerar al momento de seleccionar a los posibles distribuidores, dentro de estas fuentes se encuentran las primarias y las secundarias, ambas serán utilizadas en presente estudio.

- **Información primaria**

Proporcionan información específica y directa sobre el tema a investigar, de esta forma se obtiene un panorama de la situación actual y las posibles propuestas a desarrollar para la resolución del mismo, en el presente estudio se desarrollarán las siguientes fuentes primarias.

- Sitios web de instituciones que promueven el turismo
- Entrevista a tour operadores.

- **Información secundaria**

Además de las fuentes primarias se han utilizado fuentes secundarias para completar la información necesaria, las cuáles son: Tesis relacionadas, publicaciones en sitios web e instituciones que apoyan al turismo.

4. Identificación de distribuidores

a) Canal directo

- Canal directo o b2c (business to consumer)

En este canal como se mencionó anteriormente no hay intermediarios entre el prestatario y el consumidor final, este es utilizado cuando el servicio está próximo al consumidor. Algunos de los canales directos son:

- Sitios web
- Agencias
- Ventas por catalogo
- Centros de contacto

- Canal directo o b2b (business to business)

En este canal se ven involucrados intermediarios entre el consumidor y los servicios, estos establecen acuerdos entre ambas partes para el buen funcionamiento de las mismas. Estos intermediarios son las agencias de viajes, estas se dividen en tres tipos, las cuales tienen como función vender servicios turísticos, asesoras a clientes potenciales, organiza combinaciones de servicios y medias con sus prestadores.

- Agencias mayoristas o tour operadores

Estos se encargan de elaborar los distintos elementos que conforman los paquetes turísticos para el consumidor, estos se encargan de la elaboración de y distribución de productos turísticos de un destino (ensamble de productos turísticos), que suelen incluir desplazamiento, alojamiento, visitas guiadas, esto comercializado bajo su marca.

Otros servicios o productos que se ofertan son:

- Venta de paquetes turísticos
- Servicios de transporte, incluyendo alquiler de autos, billetes de avión, tren, autobús y barco.
- Servicios de alojamiento en hotel, apartamentos y similares, incluyendo en su caso comidas, atracciones y Transporte del destino de llegada al lugar de alojamiento.
- Seguros médicos, de equipaje y similares, cheques de viaje y cambio de moneda Organización de congresos y viajes de incentivo.
- Información sobre viajes, horarios y precios.
- Información y consejo sobre documentación, tramitación y aduanas relativas a los viajes.

Los canales de distribución empleados por los Mayoristas/ Tour Operadores son los siguientes:

- Venta a través de canales propio.
- Venta a través de canales propios y a través de agencias de viajes minoristas.
- Venta a través de agencias de viajes minoristas

- **Agencias minoristas**

Estos son los llamados intermediarios entre los mayoristas y el consumidor final, y su función es concretar en su establecimiento la adquisición de cualquier clase de producto turístico, desde los confeccionados por los mayoristas hasta los demandados por el cliente, tanto de forma global como de forma individual; a diferencia con los mayoristas, los minoristas no pueden distribuir sus productos entre otras agencias, entre los productos o servicios que comercializan se incluyen:

- Paquetes provenientes de tour operadores, donde el producto viene totalmente definido en muy alto grado, si bien cada vez es mayor la flexibilidad en algunos aspectos como el tipo de alojamiento o extensiones del viaje.
- Productos básicos que generalmente son requeridos ante una demanda específica y explícita de un cliente: transporte, alojamiento, u otros.
- Productos complementarios: seguros, espectáculos, visitas y excursiones, renta de autos, cambio de moneda extranjera.

Algunas de las características de las agencias minoristas son:

- Actúan como intermediarios de las agencias mayoristas en la comercialización de paquetes turísticos.
- Elaboran productos específicos (ensamblan) bajo demanda y, en ocasiones, para su oferta, contactando con una gran variedad de proveedores con los cuales deben contratar para poder combinar los diferentes servicios de alojamiento, transporte, seguros y otros.
- Están en contacto con el cliente final y por tanto pueden ejercer un papel determinante orientan la decisión del turista hacia unos u otros destinos o productos.

- **Agencias mayoristas/ minoristas**

Este tipo de agencias surgen como consecuencia del crecimiento de la agencia minorista o como consecuencia del afán de expansión de la mayorista que considera interesante acercarse al consumidor final al convertirse en minorista.

Para la selección de un canal de distribución se deben considerar ciertos aspectos, entre los cuales pueden destacar:

- Características del mercado analizando los segmentos a los que está dirigido el turoperador
- Características del servicio que determinen la necesidad de intermediarios, que tan amplio o extenso se necesitara el servicio
- Relación con otros canales de distribución, para poder hacer alianzas y realizar una red más amplia del servicio.

b) Canal indirecto:

En este caso es utilizado un Tour Operador o una Agencia Minorista como intermediario para dar a conocer el servicio turístico ofertado.

La empresa oferta sus servicios a través del tour operador y cuando el cliente compra el servicio al tour operador, la empresa ofertante otorga una comisión según criterios previamente establecidos sobre el precio de venta del paquete adquirido por el cliente.

5. Diseño de instrumentos

Logo de operador	Nombre de operador turístico
Contacto	
Teléfono:	
Fax:	
Correo electrónico	
Página web	
Dirección	
Tours que ofrece	
Alojamiento que ofrece:	
Servicios:	

PARTE II: ANÁLISIS DE RESULTADOS

A. ANÁLISIS DE MERCADOS

1. Mercado consumidor

Del mercado consumidor, los puntos más relevantes a destacar son:

Los visitantes de los parques recreativos, los prefieren principalmente, por la cercanía, sus costos accesibles y la oferta gastronómica del lugar.

Una de las mayores ventajas que los parques poseen, es el espacio al aire libre, donde es posible realizar eventos especiales como festivales, exhibiciones u obras infantiles, actividades con gran preferencia por el público.

Las personas, en su mayoría, califican positivamente los comedores que se encuentran dentro de los parques, siendo un punto clave para la imagen de estos.

Los tres parques son ampliamente reconocidos por las personas a pesar de su escasa o inexistente publicidad por parte de sus instituciones administradoras.

La población muestra una actitud favorable en cuanto a la creación de una ruta turística que integre los parques Balboa, de la Familia y Puerta del Diablo, así como la adición de otros servicios recreativos a la oferta actual.

2. Mercado competidor

De la competencia directa se puede destacar que cuenta con atractivos adicionales, los cuales son los siguientes:

- Una temática específica, del Principito, Camino de las Orquídeas, entre otras.

- Los museos para niños.
- Alquiler de bicicletas para el uso de la ciclo vía, al igual que el Parque Bicentenario, esto es algo que no posee el Parque Balboa a pesar de tener una ciclo vía.

De la competencia indirecta de igual manera se pueden destacar atractivos turísticos, como los siguientes:

- Actividades de aventura: como son: las cuerdas altas, Camping, Canopy, Carritos Buggy y el alquiler de hamacas, mesas y sillas, de esto cabe destacar que los parques Balboa y La Familia poseen mesas y bancos, así como Canopy;
- Vivero: cuenta con una gran cantidad de plantas, así como la descripción de estas, también cuenta con un par de lagunas que genera mayor atractivo por la naturaleza;
- Museo: el Museo de la historia del Volcán de San Salvador;

La competencia sustituta es sumamente variable, es decir, se ofrecen diferentes atractivos turísticos. Se pueden destacar los siguientes atractivos:

- Mirador: este, aunque suena bastante simple, es un lugar muy visitado, y alrededor de este se ha construido una gran cantidad de comercios, desde atractivos culturales, como productos de diferentes tipos, desde recuerdos, hasta comida típica; todo gracias a la vista panorámica que posee, el Parque de la Familia también posee un mirador, el cual no está siendo explotado.
- Producto gastronómico: este es de suma importancia que se pueda explotar, ya que, aunque se posee un lugar en el Parque Balboa este cuenta con pocos locales abiertos y se suele llenar más los que están afuera.

3. Mercado abastecedor

El mercado abastecedor de los parques es muy variado y muy cambiante debido a que deben ser licitadas algunas de ellas por ser parte del sector público, aun así, existen cosas pequeñas que son abastecidas por medio de compras directas bajo el visto de la administración de los parques.

Hablando de los parques administrados por el ISTU generalmente se adquieren productos para todos los parques siendo guardados en bodega para su posterior distribución, solo cuando es posible se efectúan los envíos a cada uno de los parques, de lo contrario se hace la compra de los implementos de todos los parques.

El parque de la familia por el contrario no puede realizar estas compras por licitaciones, debe realizar compras pequeñas de los insumos que se van utilizando debido a las condiciones específicas por estar a cargo del Ministerio de hacienda.

4. Análisis mercado distribuidor

Debido a diversas situaciones que acontecen en nuestro país a los parques nacionales no se les proporciona el interés que se debería, teniendo en cuenta que según la pregunta ¿Dónde suelen ir de vacaciones?; cuenta con el 31% estando en segundo lugar atrás nada más de la playa con un 67,7%.

Teniendo en cuenta este dato es necesario recalcar el que no se observa por parte de las operadoras turísticas como algo rentable dejándolo de lado, teniendo un gran potencial a explotar y diversificar.

Teniendo en cuenta que el 31% de las personas encuestadas viajan en promedio con 4 personas, fácilmente se conformaría un grupo de personas, para realizar una oferta turística a las mismas para la visita de estos parques.

Al conocer que la mayor parte de las personas encuestadas 34.8 % prefieren realizar sus paseos en cualquier fecha no importa si es vacación o no es un indicador que nos ayuda a saber que puede ser una oferta permanente y no solamente al tener cerca las fechas vacacionales del país.

El 46.3% de las personas prefieren visitar el pupusodromo de los planes de Renderos, en el parque balboa se cuenta con 4 establecimientos enfocados al mismo fin, pero debido a la poca o nula propaganda no tienen la concurrencia que los que están cerca del mirador, eso tomando en cuenta que no están a más de 200 metros de distancia.

Los parques carecen de publicidad alguna y las personas que los visitan es porque ya saben que están ahí y desean recrearse un poco en un ambiente más tranquilo y familiar, solo el 8,3% conoce algún tipo de publicidad que lo anima a visitar estos atractivos.

Buena parte de la gente entrevistada estaría interesada en la creación de una ruta turística que incluya los 3 parques 92.2% lo que indica que es factible desarrollarla teniendo en cuenta que la cantidad a pagar por persona es fundamental de cumplir para que se de este proyecto.

Dentro de lo que a las personas les gustaría que incluyera esta ruta turística tenemos:

- **Entrada a los parques**
- **Alimentación**
- **Bus alegre**
- **Servicio de su preferencia.**

Acá tenemos los servicios que hay que priorizar y tener en cuenta al momento de desarrollar dicha ruta turística.

Este tipo de servicios las personas se dan cuenta debido a las redes sociales en su mayor parte, en segundo lugar, tenemos las recomendaciones de amigos y familiares, y en tercer lugar por medio de la televisión, lo que nos indica el camino a seguir para el desarrollo del paquete turístico y los medios por medio del cual ofertarlo.

5. Resultados del estudio de mercado

En este apartado se muestran los problemas encontrados del estudio de mercado.

Tabla 19 Problemas encontrados en la investigación de los mercados

Problemas
La frecuencia de visita que predomina entre los turistas es de una vez por año, lo cual evidencia un bajo interés de las personas por los parques y su oferta turística.

Las instituciones administradoras de los parques no los promocionan eficazmente, o en su defecto no los promocionan, y como resultado un muy pequeño porcentaje de las personas afirma conocer publicidad de los parques.
Las áreas de los parques que mayormente recibieron calificaciones de “regular” y “malo” fueron el estacionamiento y los juegos infantiles, representando una desaprobación por parte de las personas.
La condición de la infraestructura de los parques, en general, fue calificada como “regular”. Los visitantes perciben que las condiciones de las instalaciones no son adecuadas.
Hay presencia de basura dispersa en algunas áreas de los parques.
La seguridad de los parques se percibe como un problema entre los visitantes.
Mejor promoción de la competencia
Mayor apoyo de las instituciones administradoras de la competencia
Máximo aprovechamiento de la infraestructura por parte de la competencia
Aprovechamiento de la segmentación de mercado a ofrecer temáticas específicas
No hay una base de datos específica de proveedores.
En el parque de la familia no hay forma de adquirir productos por su cuenta de forma ágil.

B. ANÁLISIS CONTEXTUAL

En este apartado se analiza la situación actual de los componentes que comprenderían el modelo de gestión de los 3 parques, así como algunos de los hallazgos conseguidos a través del análisis de mercado, es decir que se contemplan tanto aspectos positivos como negativos de los 3 parques.

1. SITUACIÓN ACTUAL DEL PARQUE BALBOA

i. *Planificación*

La planificación es un componente importante de la gestión de los parques, ya que define en gran medida el éxito de estos, ya que se definen estrategias, planes de acción, responsabilidades e indicadores de la efectividad, calidad y satisfacción de los servicios.

- La planificación operativa del parque está a cargo de administrador del mismo, y debe ser aprobada y revisada por el gerente de parques recreativos.
- El accionar del parque y de las labores del mismo está regido por el PAO (plan anual operativo), que es el documento aprobado por la alta dirección para asegurar el cumplimiento de los objetivos de la institución.
- Los planes de mantenimiento del parque solo son de índole correctivo, ya que no se planifica el mantenimiento preventivo, lo cual genera desgaste innecesario en las instalaciones.
- La delegación de actividades se realiza de forma diaria, al iniciar el día, de forma oral y en base a las necesidades inmediatas del parque, que van desde el

administrador, al jefe de parques y el caporal, los cuales delegan las actividades, las cuales se han instruido en la inducción de contratación.

- Las actividades se planifican semanalmente por parte del administrador, pero este plan tiende a cambiar súbitamente según surja la necesidad de mantenimiento o acciones inmediatas durante la operación del parque.
- El administrador se comunica principalmente con el jefe de guardaparques y el caporal, los cuales delegan las actividades a sus subordinados.
- Se pueden crear planes semanales y anuales para ciertas actividades, como el Festival de la Pupusa o actividades artísticas.
- La planificación de proyectos, mercadeo(promoción) y asignación de recursos son creados por las unidades del ISTU encargadas de estas áreas, las cuales reciben las solicitudes de los administradores.
- Las unidades se comunican con el jefe de parques, con el cual se tienen reuniones semanales para revisión de resultados y planes.
- Se tienen reuniones anuales con los arrendatarios para ratificar el contrato de arrendamiento por 1 año.
- Los nuevos arrendatarios se gestionan a través de las unidades de Mercadeo y Adquisiciones del ISTU, por pedido de la unidad de Parques.
- No se planifica la carga turística de los parques.
- No son tomados en cuenta para los buses alegres de parte del ISTU debido a la cercanía a San Salvador (12 km. Aproximadamente).
- La financiación del parque depende de la asignación de los fondos al ISTU en el Presupuesto General de la Nación que se aprueba cada año por la Asamblea Legislativa.
- La base legal de la contratación es la constitución de la república, la ley del ISTU, el reglamento del ISTU, Reglamento de las Normas Técnicas de Control Interno Específicas del ISTU y otras disposiciones legales que existan.

ii. Organización

El componente de organización es importante ya que es donde se realiza la designación de funciones, puestos y de describen las responsabilidades de cada uno de los colaboradores de los parques

- El administrador del parque tiene dentro de sus principales funciones administrativas, el manejo del personal, la custodia de valores, el control de actividades diarias y el cumplimiento de objetivos de corto y mediano plazo.
- El manual de organización, funciones y puestos oficial del ISTU está desfasado y con nombres incorrectos.
- Las instrucciones son comunicadas de forma verbal en reuniones que se sostienen con los empleados.

- No se toma en cuenta la idea de colocar guías turísticas, solo los guardaparques que no suelen realizar esta actividad, no se considera debido a la falta de fondos, por los atractivos del parque y por la cercanía al centro de la capital.

iii. Operación

- Actualmente se tienen en todo el parque un total de 57 establecimientos para arrendamiento, con 111 empleos creados. A estos se agregan el Canopy.
- Por la pandemia no están abiertas todas las pupuserías, ni todos los juegos debido a las restricciones de bioseguridad.
- Las actividades rutinarias del parque son: limpieza general, labores de jardinería, vigilancia de áreas de descanso y senderos, mantenimiento de senderos, instalaciones, áreas de descanso y demás áreas en general.
- La taquilla diariamente se reúne y recibe del administrador los tickets, para al final del día realizar el recuento de lo recaudado y entregárselo a este o a al jefe de guardaparques en su ausencia.
- En taquilla una persona se encarga de realiza un conteo y comunicárselo a la persona encargado del recuento y resguardar lo recaudado.
- Las jardineras están a cargo de jardineros, que según el manual de organización el superior es el jefe de centros recreativos (Turicentros y Parques), se destaca una incongruencia entre los nombres y las asignaciones. Según el organigrama el jefe es el Caporal.
- Recursos financieros insuficientes para el mantenimiento y manejo correcto del parque.
- Se tienen caminos de la ciclovía en mal estado, por el concreto quebrado y levantado.
- La entrada visualmente es accesible, debido a que se encuentra de frente a la carretera y es fácil visualizarla.
- La carretera de acceso es un problema, debido a que es un solo carril en ambos sentidos, no existe zona especial para buses/microbuses, lo cual genera algo de tráfico; además del tráfico generado por la gran afluencia a las pupuserías y hacia el mirador.
- Los caminos no son adecuados para personas con movilidad reducida, debido al mal estado y diseño no adecuado para estas personas.
- Letreros en muy mal estado, oxidados y casi ilegibles.
- Falta de señalización de algunas áreas del parque, como baños.
- Baños insuficientes y cerrados en horario normal.
- Falta de señalización global del parque.
- La zona de picnic se encuentra en buen estado, pero hacen falta parrillas en 6 de los 8 puestos.

- La zona administrativa del parque está en mal estado, se encuentra despintada y con mobiliario en estado casi obsoleto.
- Las casetas de cobro se ven en buen estado.
- El proceso de recolección de basura se realiza por medio de los todos lo miembros de los parques, según el manual de organización y funciones del ISTU, la cual se colecta por parte de la municipalidad 3 veces a la semana.
- La tirolesa es administrada externamente y los juegos mecánicos sin motor por los guardaparques del parque.
- La seguridad es brindada en mayor medida por el ejército, dentro del parque y en menor medida la POLITUR se hace cargo de la seguridad en todo el circuito turístico, incluido el parque Balboa.
- La seguridad del ejercito es asignada según las necesidades del parque, donde el administrador realiza a través del ISTU el pedido de la asignación de esta, en el PAO y por actividades especiales.
- La opinión del estado de la infraestructura de los parques es bastante regular, opinan los visitantes de los parques.

iv. Talento humano

Este es un aspecto sumamente importante, ya que de este depende en gran medida la buena operación del parque y la satisfacción de los visitantes. Se tienen los siguientes puntos en el parque:

- Se tiene poco personal para la atención de los turistas.
- Los encargados primordiales de este valioso recurso es la unidad de Recursos Humanos.
- La contratación de empleados es mediante una convocatoria en el interior de la institución, para luego realizar la convocatoria externa para solicitudes, el medio es como estime la unidad de recursos humanos del ISTU.
- Se realiza una inducción en el ISTU en base al manual de bienvenida que posee.
- La base legal de la contratación es la constitución de la república, la ley del ISTU, el reglamento del ISTU, contratos colectivos, Reglamento de las Normas Técnicas de Control Interno Especificas del ISTU y otras disposiciones que existan.
- Se tiene personal no capacitado adecuadamente para el puesto que desarrollan.
- No se cuenta con planes específicos para el manejo del personal y de sus funciones.
- Casi no son en cuenta para las decisiones, planes e ideas para mejorar el parque.
- El ambiente laboral es sano, no ocurren muchos inconvenientes entre los colaboradores del parque.
- En las publicaciones del sitio web oficial del ISTU, se puede observar que las capacitaciones que han recibido su personal durante el año 2020 y el transcurso del presente año fueron sobre la aplicación de protocolos de bioseguridad, primeros auxilios y animales de compañía, este último solo para administradores. Por lo tanto,

se refleja una carencia de capacitaciones relacionadas al desarrollo turístico de los parques.

v. Control

El control es importante para poder tener los resultados de la gestión de los parques, lo cuales pueden ser mostrados en indicadores que permitan visualizar en una tasa o porcentaje los resultados y compararlos con las metas previstas, lo encontrado en el parque es lo siguiente en cuanto a control se refiere:

- Los resultados obtenidos de los planes, solo se cumplen una parte del alcance presentado, debido a los inconvenientes presupuestarios y la falta de personal debidamente capacitado.
- No existe un plan para determinar la satisfacción de los visitantes.
- No existen indicadores establecidos de la gestión del parque.
- No se contemplan controles establecidos dentro del año para tomar medidas.
- No se lleva un control extenuante y minucioso de las condiciones del parque.
- No existen controles ni indicadores sobre el desempeño de los colaboradores.

2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA PUERTA DEL DIABLO

i. Planificación de la Puerta del Diablo

En este apartado no se incluye una descripción de los procesos de planificación para la Puerta del Diablo porque estos son los mismos que se realizan para el parque Balboa dado que ambos parques son administrados como uno solo. Sin embargo, se ha considerado relevante detallar lo que se tiene planificado llevar a cabo con el proyecto que se está ejecutando actualmente.

- **Aspecto medioambiental del proyecto**

El proyecto contempla la tala de 56 árboles y 6 arbustos. Se identificó la tala de 1 individuo de la especie *Cedrela odorata* (cedro), la cual se encuentra en condición "amenazada". El MARN indicó que se debían compensar 675 árboles e incorporar en el diseño y construcción, la siembra de 10 cedros dentro de las áreas de plazas del proyecto, incorporando señalización informativa sobre la denominación de la especie, sus características e importancia (MARN 2019).

Adicionalmente, en las modificaciones del proyecto, se incluye la tala de otros 6 árboles, los cuales no están clasificados como especie amenazada. Como medida de compensación se deberán sembrar 60 árboles dentro del área del proyecto (MARN 2020). La imagen siguiente es una previsualización del proyecto que se está ejecutando actualmente en la Puerta del Diablo.



Figura 48 Previsualización del proyecto Centro Turístico

Fuente: (ISTU, 2021)

ii. Organización

La puerta del Diablo y el parque Balboa se administran como un solo parque, a pesar de estar aproximadamente a 1 km de distancia entre sí. En ese sentido, la estructura organizativa presentada para el parque Balboa, así como el personal, es el mismo para la Puerta del Diablo. Sin embargo, se pudo verificar que, en el sitio, se mantiene solo uno o dos empleados, mientras que el resto permanece en el Balboa.

Todos los procesos de índole organizativa que se realizan para el parque Balboa son los mismos procesos realizados para la Puerta del Diablo.

iii. Operación

En el parque se verificó que únicamente se cuenta con el sistema de iluminación pública, lo cual cambiara con la remodelación del mismo.

Durante los fines de semana, la afluencia a la Puerta del Diablo es mayor y el parqueo no da abasto a la afluencia de turistas que acuden en auto, lo cual ocasiona que las personas estacionen sus vehículos a la orilla de la carretera, generando tráfico pesado en la zona, dado que esta es altamente concurrida por turistas que visitan otros atractivos cercanos.

Existe una abundante y variada vegetación en el parque, pero esta es constantemente maltratada por los visitantes y no recibe el mantenimiento para su conservación. No hay una delimitación para áreas verde que eviten que la flora sea dañada por el paso de las personas. Además, se observaron rastros de quemas en las peñas.

Dentro del centro recreativo no hay bancas o fuentes de agua para que los turistas puedan descansar o lavar sus manos. Así como tampoco hay área designada para el consumo de alimentos.

Los baños portátiles son alquilados por parte de los arrendatarios que se encuentran en los terrenos del parque, para el uso de los visitantes.

iv. Talento humano

El personal asignado al parque Balboa es el mismo que debe desempeñar sus funciones en la Puerta del Diablo.

v. Control

No se lleva ningún tipo de control para el ingreso de las personas al parque, no se practican las medidas de bioseguridad como la toma de temperatura.

La seguridad del parque está a cargo de la policía nacional de turismo y del ejército, pero no hay presencia continua de seguridad en el parque. Los elementos policiales realizan patrullajes de forma regular.

No hay forma de medir la satisfacción del visitante con respecto a los servicios del parque.

Los empleados del ISTU que permanecen en el sitio se aseguran que los arrendatarios respeten el área que les fue designada para el comercio de sus productos. Cabe mencionar que los puestos han sido construidos de forma provisional por cada empresario.

3. SITUACIÓN ACTUAL DEL PARQUE DE LA FAMILIA

El parque de la familia es un parque que a lo largo de su trayecto a tenido muchos altibajos que es necesarios conocerlos para tener en cuenta cuales han sido sus ventajas y desventajas al respecto, y que cambios son los que provocan los diferentes cambios a través de la historia.

i. Planificación

Planificar significa anticiparnos a eventos que pueden representar una amenaza u oportunidad. De ese modo, se busca reducir los impactos negativos de dichas contingencias e impulsar los positivos

- La planificación operativa del parque está a cargo del administrador del parque de la familia, el dispone de las acciones del parque de acuerdo a las ganancias que se obtienen del funcionamiento del mismo.
- La planificación no está establecida, las actividades se realizan a criterio del administrador del parque, según las necesidades inmediatas.
- El parque está regido bajo los reglamentos internos del ministerio de hacienda, debido a que es parte de este ministerio. Y en base a estos se tiene un administrador que debe reportar a la dirección general de administración del Ministerio de Hacienda.
- El mantenimiento al parque es puramente correctivo de acuerdo a los problemas diarios que van surgiendo, así como también las actividades planeadas de corrección a problemas generados con anterioridad y que no habían podido ser solventadas por falta de recursos económicos para proceder a subsanar las dificultades.
- Existe una planificación sobre los problemas que se han presentado, pero no una planificación para evitar que surjan estos inconvenientes.

- La promoción de este parque es prácticamente nula ya que no está dentro de las funciones del Ministerio de hacienda proporcionar fuente de financiamiento para estas actividades ya que solo es un ente Colector.
- No existe financiación disponible debido a que la institución es un ente colector y debe valerse nada más con los excedentes que deja el parque (que son nulos en algunas ocasiones) para destinarlos en pro del desarrollo del parque.
- La comunicación con el encargado de los fondos especiales se realiza de forma telefónica de forma esporádica para resolver necesidades y anualmente se realizan reuniones para analizar resultados.

ii. Organización

Son estructuras administrativas y sistemas administrativos creados para lograr metas u objetivos con el apoyo de las propias personas, o con apoyo del talento humano o de otras características similares. Permite determinar las funciones que cada uno desempeña para el logro de los objetivos.

- El administrador del parque tiene como parte de sus funciones el manejo del personal a su cargo para el correcto desempeño de las obligaciones de cada uno de las personas a su cargo y la verificación y cumplimiento de las metas que están definidas por parte de la administración.
- El personal se maneja de acuerdo a las actividades diarias que se deben cumplir por indicaciones verbales proporcionadas con antelación de acuerdo a la prioridad de los problemas que se han identificado y merecen la pena.
- Las funciones están descritas en perfiles de contratación, a partir del cual se guían para realizar las actividades según las indicaciones del administrador.
- No existe un organigrama que nos permita observar cómo está estructurado la organización del parque de la Familia debido a que no está dentro de las funciones propias del Ministerio de Hacienda no ha sido parte del desarrollo del mismo.
- Debido a la baja cantidad de ingresos no existen guías que permitan conocer el parque y las diferentes atracciones por lo que si no está familiarizado con el parque no lograra conocer cada rincón del mismo.
- La dirección está en la búsqueda del mejoramiento con ayuda de donaciones por parte de la empresa privada ya que no puede recibir otro tipo de incentivo económico por ser parte de un ente Colector.

iii. Operación

La operación del parque es fundamental dado que es lo que permite el correcto funcionamiento y desarrollo de las actividades del parque.

- Por medio de entrega de tickets de entrada se conocen estimados de personas que ingresan al parque a partir de la hora de entrada.
- Los tickets se entregan diariamente y al finalizar la jornada se devuelven con lo recaudado al administrador del parque y la asistente en su ausencia.
- Se realizan labores de mantenimiento de estructuras a las cuales se repintan para poder mantener su atractivo, pero, aun así, se necesitan un cambio más radical.

- Se realizan tareas de mantenimiento y limpieza de vías de circulación para tener una buena visibilidad para las personas que visitan las instalaciones.
- La fuente no se le brinda el mantenimiento adecuado por lo que hace varios años ha dejado de funcionar, se busca la manera de reactivar este servicio.
- La entrada al parque es un tanto complicada debido a la señalización dentro del mismo acceso, por lo que las personas que transitan fácilmente pueden pasarse y no encontrar el acceso.
- Fuentes de agua en mal estado, muchas han sido eliminadas del parque solo quedan los bloques de concreto en el piso que también representan algún peligro.
- Letreros obsoletos y que no se observa lo que decía en su momento.
- Juegos para niños con algunas zonas dañadas e incluso con peligro de dañar a un niño al momento de utilizarlo.
- Cancha de grama descuidada y debido al mal uso de las personas con una amplia zona de tierra.
- Existen gradas hechas de bambú que conservan agua lo cual provoca muchos zancudos que pueden llegar a ser molestos o incluso provocar alguna enfermedad mucho más grave.
- Existen basureros, pero hay muchos que ya están obsoletos y no cumplen con la función para la cual fueron puestos.
- Falta de señalización para ubicar las zonas dentro del parque por lo que puede ser fácil no identificar zonas aisladas por ejemplo el mirador.
- La seguridad en parte es brindada por la POLITUR ya que ahí poseen una base, en el edificio administrativo, con los que se tienen reuniones esporádicas debido a su estancia en las instalaciones.
- La seguridad específica es privada, contratada a partir del Ministerio de Hacienda, con los cuales se realizan contratos anuales, para su revisión se realiza con el administrador general.
- El proceso de recolección de basura se realiza por medio de los todos los miembros operativos del parque, la cual se colecta por parte de la municipalidad 3 veces a la semana.

iv. Talento humano

Este es un aspecto sumamente importante, ya que de este depende en gran medida la buena operación del parque y la satisfacción de los visitantes. Se tienen los siguientes puntos en el parque:

- Personal calificado insuficiente para atender el volumen de turistas al lugar, la atención principal es al entrar al lugar y en la zona de la Administración del parque, dentro de este solo se cuentan con los vigilantes y personal operativo no cualificado.
- Dentro de las instalaciones los que tienen más contacto con los turistas son los arrendatarios que brindan los diferentes servicios del parque.

- En la zona de artesanías también se cuenta con personal del parque que puede brindar cierto grado de ayuda en el mismo.
- El personal operativo trabaja en función de las necesidades básicas para el funcionamiento del parque dejando de lado tareas específicas.
- Administrativamente son hay 2 personas para el parque, todas las demás corresponden a partes operativas que proporcionan el funcionamiento y mantenimiento del mismo.

v. Control

Este es un aspecto sumamente importante, ya que de este depende en gran medida la buena operación del parque y la satisfacción de los visitantes. Se tienen los siguientes puntos en el parque:

- No hay un plan de desarrollo por medio del cual determinar los avances que se tienen en el mantenimiento del parque.
- Para determinar la cantidad de personas que ingresan nada más se toma en cuenta a las personas que pagan, pero no se toma en cuenta niños y tercera edad que también van al parque.
- No existe control de los elementos del parque y las condiciones de los mismos.
- No hay una manera de determinar la satisfacción de las personas que visitan el parque.
- El parque no cuenta con un plan estratégico por medio del cual determinar las condiciones mínimas de desarrollo del parque y determinar avances en el mismo.

C. PROBLEMAS ENCONTRADOS

En la siguiente tabla se determinan los problemas en general y específicos de cada uno de los 3 parques.

Tabla 20 Problemas encontrados en los 3 parques

Problemas
No existe un plan operativo anual que determine las medidas a desarrollar por el parque para el cumplimiento de metas
No existen estrategias específicas para el desarrollo turístico de los parques, como y diversificación de servicios y prestación de estos.
Metas poco específicas y no claras, por lo que solo se trata de salir con gastos operativos del parque.
La planificación no está establecida, los desarrollos de los trabajos y todas las funciones es para subsanar los problemas que el parque va teniendo días a día, mas no así para determinar una mejora del mismo.
Los métodos de control y medición de las personas que ingresen al parque no dan a ciencia cierta la cantidad que visitan debido a que se contabiliza las personas que pagan por medio de los tickets más no así las personas exentas por la edad.

Los indicadores del parque son nulos por lo que no posee un punto ante el cual medir la gestión y operación del mismo.
Se tiene una necesidad de capacitación con un enfoque hacia el turismo y la gestión del mismo.
La organización como tal es poca, por lo que tiene poco o nada el enfoque hacia el turismo, no se establecen medidas a tratar en el parque ni formas de desarrollar la oferta turística.
La infraestructura está en mal estado, en algunos casos está deteriorada, es decir funcional, pero con mal aspecto y en otros obsoleta, partes completamente oxidadas y son factores de riesgo
Existen establecimientos ociosos, esto debido a la falta de confianza que existe en la captación de turistas en los parques.
Según la investigación de mercado, el estado de los parques y la prestación de servicios es regular, esto denota insatisfacción por parte de los visitantes
Existen promontorios de basura en los parques, debido a la falta de cultura y de lugares para depositar los desechos.
Los fondos asignados y la utilización de estos no son adecuados, así como el personal utilizado.
Las jardineras o zonas verdes no reciben el cuidado adecuado porque en ellas se puede observar que la vegetación está deteriorada, en algunos lugares esta obstruye los caminos o provoca daños en las instalaciones como en los senderos de concreto.
Financieramente se tiene un problema de sostenibilidad, esto debido a que se presentan perdidas de casi el 50 % con respecto a los gastos administrativos.
Baja competitividad con respecto a los competidores directos e indirectos los cuáles tienen mayor oferta de atractivos turísticos y mejor establecida la segmentación de mercado.
Aunque se contemplan en los planes anuales, unas jornadas de mantenimiento de los parques por parte del ISTU, estos se muestran en muy mal estado.

D. MATRIZ DE INVOLUCRADOS

ACTORES	ROL/MISION	RECURSOS	INTERESES	POSICION
Instituto Salvadoreño de Turismo	<ul style="list-style-type: none"> Encargados de la administración de los parques. Encargados de la promoción y prestación de servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> Personal capacitado para la prestación del servicio Presupuesto asignado Apoyo institucional del Gobierno Central 	<ul style="list-style-type: none"> Ganar mercado Satisfacción del cliente Cumplir estándares de calidad dentro de su rubro. 	A favor
Administración del Parque de la Familia	<ul style="list-style-type: none"> Encargados de la administración de los parques. Encargados de la promoción y prestación de servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> Personal capacitado para la prestación del servicio Poder adquisitivo Apoyo institucional del Gobierno Central 	<ul style="list-style-type: none"> Ganar mercado Satisfacción del cliente Cumplir estándares de calidad dentro de su rubro. 	A favor
Administrador de los fondos (Ministerio de Hacienda)	<ul style="list-style-type: none"> Encargado de la recolección de los fondos obtenidos por el parque. 	<ul style="list-style-type: none"> Personal capacitado para la recepción de los fondos Apoyo institucional del Gobierno Central 	<ul style="list-style-type: none"> Recolectar los Fondos Rentabilidad del Parque 	A favor
ARRENDATARIOS	<ul style="list-style-type: none"> Vendedores dentro de los parques Vender productos que complementen el servicio 	<ul style="list-style-type: none"> Productos para consumo 	<ul style="list-style-type: none"> Vender sus productos Satisfacer al cliente 	A favor
VISITANTES	<ul style="list-style-type: none"> Consumir los productos y servicios adquiridos 	<ul style="list-style-type: none"> Poder adquisitivo medio 	<ul style="list-style-type: none"> Producto de buena calidad Variedad. Buen precio. 	A favor
PROVEEDORES	<ul style="list-style-type: none"> Se encargan de proveer a la empresa con la materia prima adecuada y necesaria para la prestación del servicio 	<ul style="list-style-type: none"> Materia prima Mano de obra Capacidad de producción y distribución de materia prima. 	<ul style="list-style-type: none"> Bridar con materia prima que cumplan los requisitos para la producción de los diferentes productos. 	A favor
PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> Su función es ser la fuerza en la que la empresa dependa para la prestación del servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> Mano de obra Conocimientos, experiencia laboral 	<ul style="list-style-type: none"> Usar conocimientos para el buen desempeño Cumplir con las metas de la institución Ofrecer buen trato al cliente 	A favor
COMPETENCIA	<ul style="list-style-type: none"> Encargados de absorber o ganar parte del mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> Poder competitivo dentro del mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> Ganar mercado 	En contra
INSTITUCIONES BANCARIAS(ISTU)	<ul style="list-style-type: none"> Poner a disposición grandes cantidades de capital. 	<ul style="list-style-type: none"> Grandes recursos monetarios 	<ul style="list-style-type: none"> Cobro de intereses por prestamos 	A favor
INSTITUCIONES PRIVADAS	<ul style="list-style-type: none"> Poner a disposición servicios y productos en formato de donación. 	<ul style="list-style-type: none"> Grandes recursos monetarios 	<ul style="list-style-type: none"> Creación de imagen positiva Colaborar con el bienestar social 	A favor
MUNICIPALIDADES	<ul style="list-style-type: none"> Utilizar las tasas municipales para beneficio de la localidad Aumentar la economía del municipio 	<ul style="list-style-type: none"> Poder legal 	<ul style="list-style-type: none"> Recaudación de tasas municipales Promoción de turismo en el municipio 	A favor
Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN)	<ul style="list-style-type: none"> Encargados de velar por el buen estado del Medio Ambiente a nivel Nacional 	<ul style="list-style-type: none"> Poder legal 	<ul style="list-style-type: none"> Cuidar el Medio Ambiente 	Neutro
Tour operadores	<ul style="list-style-type: none"> Vendedores de servicios turísticos, desde transporte hasta visitas guiadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Poder competitivo Recursos monetarios Personal capacitado 	<ul style="list-style-type: none"> Vender los servicios Ganar cuota de mercado 	Neutro
GOBIERNO	<ul style="list-style-type: none"> Realizar programas sociales. Utilizar los impuestos para beneficio del país. 	<ul style="list-style-type: none"> Poder legal Recursos monetarios grandes 	<ul style="list-style-type: none"> Recaudación de impuestos Rentabilidad de los parques 	A favor

E. ÁRBOL DE PROBLEMAS



F. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Se puede observar que el problema es la gestión de los parques; en el árbol de problemas se puede identificar en la parte inferior izquierda una variedad de causas en la gestión deficiente, además de otras causas del problema central identificado como: “Deficiente gestión administrativa de los parques con poco aprovechamiento del trabajo conjunto y de la proximidad geográfica”. En esto se puede observar deficiencias en la gestión administrativa de los parques, lo cual es el problema central, sin embargo, también es importante considerar el aspecto financiero, ya que se busca una sostenibilidad económica, es decir una mejor gestión financiera de los parques, con estos dos aspectos se realiza el planteamiento del problema de la siguiente manera:

¿Cómo mejorar el aprovechamiento de los recursos, del trabajo en conjunto y de la proximidad geográfica con los que cuentan los tres parques que permita obtener una gestión administrativa y financiera eficiente basándose en la sostenibilidad económica?

RESTRICCIONES

- Las propuestas deben de ser del más bajo costo posible
- Las propuestas deben asegurar la sostenibilidad económica del parque.
- Los atractivos diversificados no deben reñir con el medio ambiente

G. CONCEPTUALIZACIÓN DEL DISEÑO

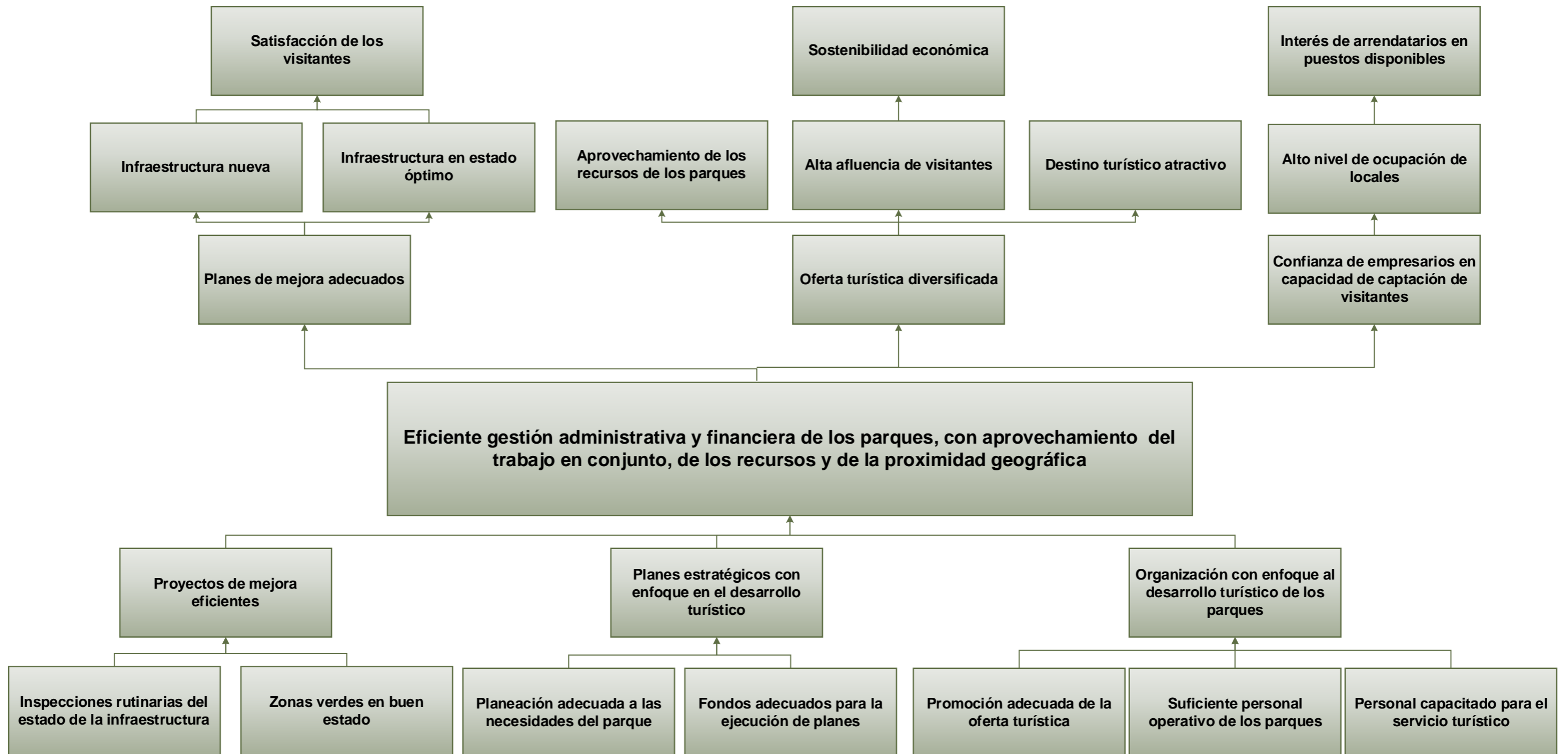
Para realizar el diseño es conveniente realizar una conceptualización de este, es decir plantear un panorama general y preliminar de lo que se pretende realizar con el modelo de gestión y que este resuelva el problema planteado en el apartado anterior.

Por lo que se encuentran dos aspectos importantes y específicos del problema, los cuales son:

- La deficiente Gestión administrativa
- Y deficiente gestión financiera

A continuación, se presenta el esquema del árbol de objetivos.

i. ARBOL DE OBJETIVOS



A partir de este se puede definir un objetivo general para el modelo de gestión:

- Mejorar la gestión administrativa y financiera de los parques con la integración de los 3 parques aprovechando los recursos, el trabajo conjunto y la proximidad geográfica.

ii. **Modelos de gestión**

Para la conceptualización se plantean 4 modelos de gestión turística, los cuales son propuestos por diversos autores, estos son:

- **El Modelo de gestión de destinos que propuso Longjit & Pearce (2013)**

Se organiza en función de tres aspectos fundamentales de gestión vinculados verticalmente: los objetivos, las actividades y las estructuras. Este marco diferencia entre los objetivos en común y los objetivos particulares que persiguen varias organizaciones para sus propios fines. El modelo incorpora actividades tales como la gestión de marketing, de recursos y de visitantes que emprenden varias organizaciones en el destino para lograr estos objetivos.

- **El Modelo de gestión de destinos que propone Pearce (2015)**

Es un modelo más general, es adoptar una postura más abierta mediante un marco que retrata los factores principales y las relaciones entre ellas, pero que deja a los actores relevantes en cada caso las decisiones con respecto al contenido específico. No es un modelo de la gestión de destinos sino un modelo para la gestión de destinos. Este modelo está compuesto por las cuatro dimensiones interrelacionadas derivadas de la revisión de la literatura: coordinar o integrar la oferta y la demanda, los objetivos (calidad del servicio, desarrollo sustentable y competitividad del destino), las funciones (marketing, la planificación y el desarrollo de productos) y la organización o sistemas de gobernanza.

- **El modelo de coordinación de la gestión turística del distrito metropolitano de Caracas, Ornés Vásquez (2009)**

Este modelo ofrece otra perspectiva acerca de las relaciones entre funciones diversas. Este modelo está compuesto por cuatro componentes estratégicos planificación; inversiones y proyectos; mercadeo; y desarrollo social y económico a partir de los cuales definirán las líneas de acción y prioridades.

- **El modelo de gestión de destinos propuesto por Crouch & Ritchie (1999)**

Es una conceptualización de la competitividad y de la sustentabilidad de los destinos. Se trata de un modelo jerárquico en el que la gestión de destinos constituye un nivel intermediario entre un nivel superior compuesto por la política, la planificación y el desarrollo del destino y un nivel inferior basado en los recursos y atractivos del destino. Según este modelo la gestión de destinos está compuesta por un conjunto de actividades diversas: organización, marketing, calidad del servicio, investigación, desarrollo de los recursos humanos, financiación, manejo de visitantes y gestión de recursos y de crisis. Estos autores elaboraron con más detalles el modelo en 2003 (Ritchie & Crouch, 2003).

Se identifican los puntos o apartados que posee cada uno en la siguiente tabla (García Reinoso, 2017):

Tabla 21 Modelos de gestión turística

<p>El Modelo de la gestión de destinos que propuso Longjit & Pearce (2013)</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Los objetivos, 2. Las actividades 3. Las estructuras. 4. Gestión de marketing, de recursos y de visitantes.
<p>Modelo del consejo internacional de iniciativas locales para el medio ambiente Hewitt (1998)</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Acordar filosofía 2. Identificar problemas y causas 3. Definir objetivos 4. Priorizar problemas 5. Establecer objetivos especiales 6. Crear programas para abordar objetivos 7. Formalización de un plan de acción 8. Aplicar y comprobar 9. Evaluar y retroalimentar
<p>El modelo de coordinación de la gestión turística del distrito metropolitano de Caracas, Ornés Vásquez (2009)</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación; 2. Inversiones y proyectos; 3. <i>Mercadeo</i>; 4. Desarrollo social y económico.
<p>El modelo de gestión de destinos propuesto por Crouch & Ritchie en 1999</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Organización, 2. Marketing, 3. Calidad del servicio, 4. Investigación, 5. Desarrollo de los recursos humanos, 6. Financiación, 7. Manejo de visitantes 8. Gestión de recursos y de crisis.

Para definir el diseño del modelo a realizar, se dispone de los siguientes criterios generales, en base al árbol de objetivos:

- Se requiere una planificación estratégica con enfoque turístico.
- Organización con enfoque turístico (con desarrollo de colabores).
- Se requieren planes y proyectos de mejora adecuados.
- Se requiere recuperar la confianza de arrendatarios al captar más visitantes.

- Se requiere una oferta turística diversificada.

Al analizar cada uno de los componentes de cada modelo, se seleccionan aquellos que permiten cumplir con los objetivos generales y los objetivos específicos del árbol. Los componentes se pueden visualizar en el siguiente esquema:

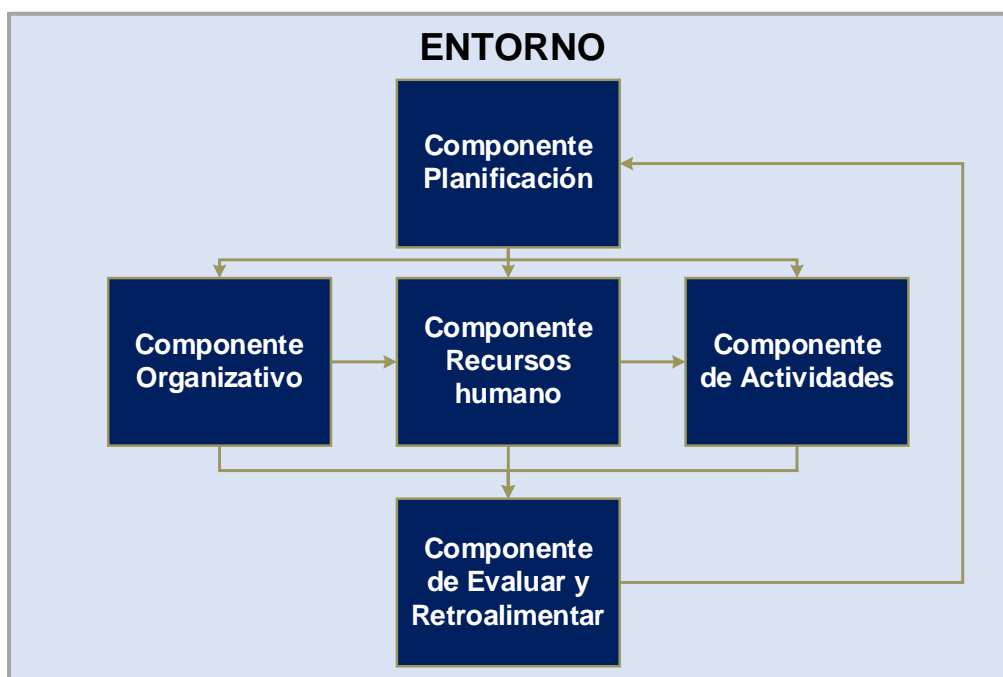


Figura 49 Esquema de componentes del modelo de gestión

1. Componente Planificación

En este componente se propone la planeación del modelo como base para desarrollar las estrategias que aseguran el cumplimiento de los objetivos previamente trazados de los parques integrados, este componente pertenece a la fase mecánica del ciclo administrativo, en ella se pretende establecer las directrices y estrategias que guían el rumbo y el actuar del modelo que es el encargado de la operación del parque, en líneas generales se propone que dentro del modelo de gestión este componente se encargue, de al menos:

Tabla 22 Conceptualización del componente de planificación

Situación Actual	Propuesta
No existen objetivos estratégicos para cada parque	El establecimiento de objetivos estratégicos de los 3 parques integrados.
No existe declaración de misión, visión y valores de los parques	La declaración de Misión, visión y valores de los parques.
Oferta de servicios turísticos reducidos y poco atractivo	Establecer los servicios turísticos que se deben diversificar, en base a los resultados del estudio de mercado.

No existen indicadores de desempeño de los servicios del parque	Definir los indicadores de desempeño de los servicios que se proponen para el parque
No existen estrategias de relación con los proveedores	Definir las estrategias de relación con los proveedores de servicios del parque.
No existe proyección de demanda en general	Proyectar la demanda de los servicios propuestos y la forma de afrontarla con la mejor propuesta de valor para los turistas.
No existen políticas de sostenibilidad de los parques	Crear políticas adecuadas para garantizar la sostenibilidad de los parques integrados.
No existen consideraciones sobre el medio ambiente	Establecer las políticas amigables con el medio ambiente en la estructura organizativa del parque y el medio ambiente.

2. Componente Organizativo

El componente organizativo, se vuelve esencial para lograr los objetivos de los parques, ya que crea la estructura organizativa que hace más fácil la labor de los colaboradores, basándose en los principios de división del trabajo, jerarquización y la departamentalización, todo esto enfocado a los servicios innovadores que el modelo propone para la óptima operación del parque, que se base en la sostenibilidad económica.

El componente organizativo que se propone para el modelo de gestión, crea los puestos de trabajo adecuado para las necesidades del modelo, por lo que crear una estructura organizativa fuerte y funcional es el pilar fundamental del componente; en el componente organizativo, también se propone crear el manual de funciones del parque, en el cual se describa de forma sistemática la labor de los colaboradores.

En síntesis, la propuesta para el componente organizativo se basa en las siguientes propuestas:

Tabla 23 Conceptualización del componente organizativo

Situación Actual	Propuesta
No existe estructura organizativa efectiva en los parques	Creación de una estructura organizativa acorde a los objetivos planteados y las estrategias de la planificación con los 3 parques integrados.
El personal es insuficiente para realizar las actividades de los parques	Proponer el número adecuado de personal necesario para los parques integrados, para dirigir los esfuerzos en el logro de los objetivos.
Manual de organización y funciones desfasado	Diseño del manual de organización y funciones de los parques, en el que se

	describan las particularidades de la labor dentro de la estructura organizativa propuesta de los parques integrados.
No existe un manual de políticas	Establecer un manual de políticas para las eventualidades que puedan ocurrir en los 3 parques.

3. Componente de Recursos humanos

Este componente, se propone que sea el nexo entre la fase mecánica y dinámica del ciclo administrativo y por ende del modelo, por lo que lograr a través de las estrategias correctas la integración de recursos y personas de forma fluida, será la propuesta que genere este componente.

Crear los programas de desarrollo y capacitación para los colaboradores y los prestadores de servicios del parque, así como asegurar los elementos necesarios para que la gestión se lleve con fluidez y logre los objetivos planteados, será determinante para este componente.

En este componente se propone, por tanto, que gire en torno a lo siguiente:

Tabla 24 Conceptualización del componente de Recursos Humanos

Situación Actual	Propuesta
Existen programas de capacitación insuficientes	Crear un proceso de desarrollo y capacitación de colaboradores.
No existen capacitaciones eficientes en al prestar el servicio	Definir las capacitaciones que deben recibir los prestadores de servicios de los parques.
No se realiza una administración correcta de los colaboradores	Analizar el reclutamiento, selección y entrenamiento de los nuevos y antiguos colaboradores que llegan a formar parte de la nueva estructura organizativa.

4. Componente de Actividades

Este es sin duda el componente clave dentro del modelo de gestión, sobre este componente los 3 parques basarán la operación de los servicios turísticos diversificados y los actuales; de este modo, en este componente se realiza la dirección de la gestión del parque.

El componente operativo o de dirección posee de forma general el gran compromiso de "Asegurar que los objetivos sean cumplidos", en otras palabras, gestionar las acciones, recursos e información a favor de lograr lo que la planificación ha establecido, con la estructura que la organización ha designado y con los recursos que la integración proporcione.

Los aspectos más relevantes con los que cuenta este componente son los siguientes:

Tabla 25 Conceptualización componente de Actividades

Situación Actual	Propuesta
No existen manuales de operación	Manuales de operación de los servicios turísticos diversificados.
Mantenimiento inadecuado de los parques	Plan de mantenimiento general de los parques.
No existe un sistema de calidad	Sistema de calidad en todos los ámbitos operativos del parque.

5. Componente de Evaluar y retroalimentar

La evaluación y control es la parte crítica del modelo de gestión, por lo que medir y establecer los estándares de control para los indicadores de desempeño, será la labor más importante de este componente, evidentemente al medir los resultados que presenta el modelo de gestión es posible corregir los errores presentados y retroalimentar al componente estratégico para poder corregir los errores desde su concepción y asegurar la adecuada gestión del parque.

Los lineamientos mínimos que el componente de evaluación y control, debe contener para desarrollar el modelo son los siguientes:

Tabla 26 Conceptualización componente de Evaluar y retroalimentar

Situación Actual	Propuesta
No existen estándares de medición de resultados	Establecimiento de estándares para la medición de los resultados.
Entrega de resultados sin evaluación	Medición de los resultados entregados por el modelo.
No existen correcciones de puntos de mejora	Corrección oportuna de las deficiencias o puntos de mejora.
No existe retroalimentación sobre la gestión	Retroalimentación al componente estratégico del modelo para solventar las situaciones fuera de control del modelo.
No existe un control de los servicios del parque	Control sobre la prestación de los servicios que proporciona el parque.



CAPITULO IV

DISEÑO



A. MODELO DE GESTIÓN

El turismo es un sector importante en todos los países, ya que permite el intercambio de divisas para el país en cuestión, se obtienen ingresos y se generan empleos. Como se mostró en el diagnóstico los parques son muy conocidos y son una parte importante dentro del turismo de San Salvador, a pesar de gozar de gran popularidad, la opinión de los visitantes refleja un descontento con el estado de la infraestructura, el cual es una de las consecuencias de la forma en que hasta ahora se han administrado los parques, es por esto que este capítulo comprende el diseño del modelo de gestión, donde se propone una solución a la problemática planteada en el diagnóstico.

El modelo es una representación de cómo se deberían de gestionar los parques, estos son:

- Parque Balboa, Parque de la Familia y Puerta del Diablo

Estos parques se gestionarán como uno solo, los dos enfoques principales para la integración son los siguientes:

i. **INTEGRACIÓN ADMINISTRATIVA**

Esta integración contempla la creación de una nueva estructura organizativa con los tres parques, una planificación conjunta; un manejo especial para los colaboradores, una unificación en los procedimientos realizados en los tres parques y mecanismos de control sobre los tres como uno solo.

Junto a la propuesta de que el ISTU administre el conjunto de parques como uno solo, se deben tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- El parque Balboa y la Puerta del Diablo ya se administran como un solo centro recreativo bajo la responsabilidad de la unidad de Turicentros y Parques. Por lo tanto, el manejo de 3 parques como una sola entidad no sería un concepto nuevo para dicha unidad que también administra otros 12 centros recreativos, de esta forma los esfuerzos de integración deben ir enfocados en que los tres parques figuren como uno solo en el inventario de turicentros y parques del ISTU.
- Se realiza un énfasis en los procesos más locales y específicos para el parque, mientras que no se pretende reemplazar o modificar aquellos a nivel institucional realizados por el ISTU como el manejo de arrendatarios o el Plan Anual Operativo Institucional.
- Los procesos no contemplados en el modelo se mencionan en el anexo H.
- Los parques, desde el punto de vista del visitante, mantendrán su individualidad con entradas por separado, sus propias denominaciones y casetas de cobro, dado que promover un nuevo nombre entre el público causaría posibles confusiones y una resistencia al cambio porque cada uno de los tres sitios está posicionado en la mente de los capitalinos y demás visitantes en general.

a) Proceso propuesto para empalme de los parques

El dueño y actual poseedor de los terrenos donde se encuentra el Parque de la Familia es el Gobierno de El Salvador, en el ramo de Hacienda. Para la integración de los parques es fundamental que el parque sea transferido al ISTU, para tal fin, se recomienda una serie de pasos que se detallan a continuación:

- **Convenio de cooperación.** – Se debe elaborar un convenio de cooperación interinstitucional entre el ISTU y el Ministerio de Turismo (MITUR) donde se pida

su apoyo para solicitar la transferencia del inmueble y así ejecutar el proyecto de integración de los parques.

- **Aprobación de autoridades del ministerio de Hacienda.** – La aprobación de la transferencia del Parque de la Familia al Instituto Salvadoreño de turismo deberá constar en un acuerdo. El ministerio de Hacienda deberá realizar las gestiones necesarias para hacer efectivo el descargo de dicho inmueble de sus activos.
- **Autorización del órgano legislativo.** – en el artículo 233 de la Constitución se indica que se debe contar con la autorización del órgano legislativo para la donación de los bienes raíces de la Hacienda Pública y los de uso público, por lo que se hace menester incluir este paso que obtiene como resultado un decreto de la asamblea legislativa.
- **Inscripción y otorgamiento de la escritura** – se deberá inscribir la donación en el Registro de la Propiedad Raíz e Hipotecas y comparecerá al otorgamiento de la escritura aquel funcionario que sea definido en representación del Estado y Gobierno de El Salvador.
- **Gestión de actualización.** – El ministerio de Turismo deberá realizar las gestiones que sean necesarias para cargar a sus activos el terreno correspondiente al Parque de la Familia. También deberá cambiar el inventario de los centros recreativos que tiene a su cargo de la siguiente forma: se recomienda cambiar el nombre de Balboa que aparece en los registros administrativos por Parque Integración, el cual abarcará los terrenos correspondientes a los parques Balboa, Parque de la Familia y Puerta del Diablo.
- **Reconocimiento de instalaciones.** – Las autoridades del ISTU y el personal ingresarán al parque para realizar un reconocimiento de las instalaciones y familiarizarse con el inmueble, durante este proceso el parque estará cerrado por al menos un día. En este punto, el personal que se encontraba en el lugar por parte del Ministerio de Hacienda ya debe haber sido reubicado en otras unidades de dicha institución.
- **Capacitación.** – Es primordial que el personal que desempeñará funciones en el conjunto de los parques conozca como funcionará el parque y cual es su papel dentro de este, para tal fin se ha elaborado una propuesta de programa de capacitación que se encuentra más adelante en el componente de recursos humanos y que debe ser impartido a todos los colaboradores que serán parte del proyecto. Este es uno de los pasos fundamentales para poder administrar los tres parques de forma integral, porque son los colaboradores quienes son responsables por su adecuado funcionamiento de la forma en que fue conceptualizado.

ii. **INTEGRACIÓN FINANCIERA**

Esta integración se realiza de forma tácita, ya que al ser cedido o traspasado al ISTU, se regirá bajo la ley de esta institución, así como de sus instructivos y políticas del manejo de los fondos, es por esto que la evidencia de esta integración no es tan perceptible como la administrativa, pero se contempla al momento de calcular los presupuestos y de su financiación, el cual se evidenciará más en la etapa de las evaluaciones económicas y financieras del modelo.

El modelo de gestión propuesto se puede observar en el siguiente esquema:

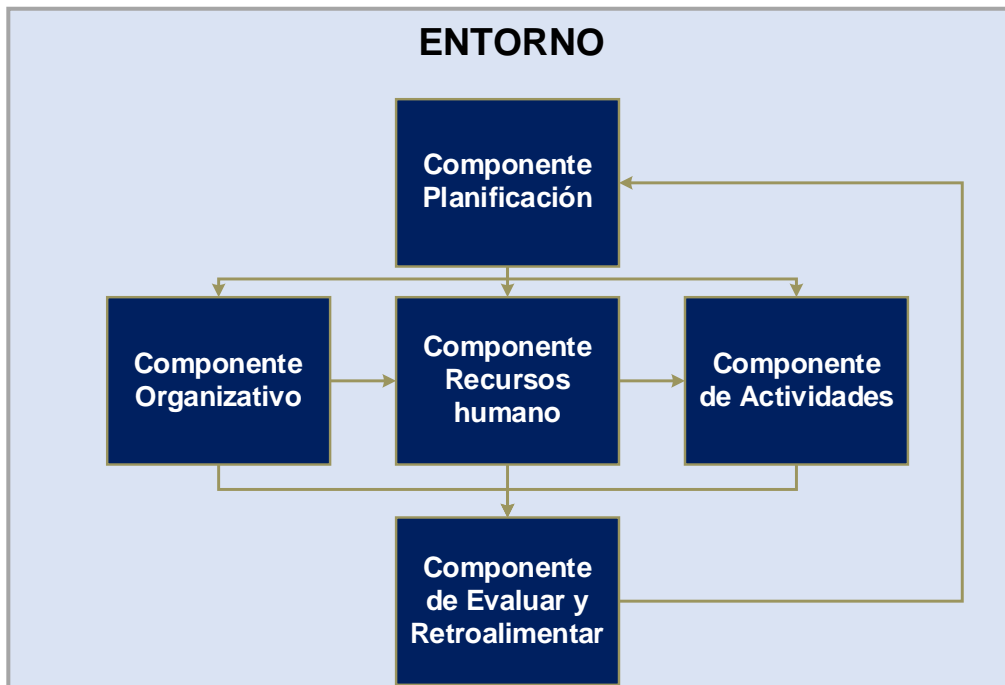


Figura 50 Esquema de componentes del modelo de gestión

Este esquema presenta 5 componentes, los cuales se describen a continuación.

B. COMPONENTE PLANIFICACIÓN

La planificación es parte fundamental de toda organización, ya que a partir de esta se definen la línea de acción, así también lo que se intenta lograr, definido como objetivos, para esto se debe tener presente claramente, lo que se quiere, es por esto que este componente define lo que se hará en los demás, porque a partir de este ese comprometen recursos, tanto materiales, humanos y económicos.

La planeación estratégica es una parte importante de esto, ya que se cuenta con una serie de pasos para su correcta elaboración, identificando lo que se tiene y lo que se quiere lograr, para esto último se definen estrategias y acciones a desarrollar, los cuales son la base de lo que se realizará en el parque.

i. **Actividades importantes en la planeación**

Cada una de las unidades involucradas en el proceso de planeación debe llevar a cabo una serie de actividades que son indispensables para obtener buenos resultados, entre las cuales están:

- Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.
- Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.
- Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejoras en el desempeño del trabajo.
- Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño. (se desarrolla en el componente de actividades).
- Anticipar los posibles problemas futuros. (Plan de contingencia)

- Modificar los planes a la luz de los resultados del control.

ii. **Objetivos**

Los objetivos definen lo que se pretende lograr con la organización, a partir de estos se definen las metas, las cuales son objetivos convertidos en números, es decir cuantificando lo que se quiere lograr, por ejemplo:

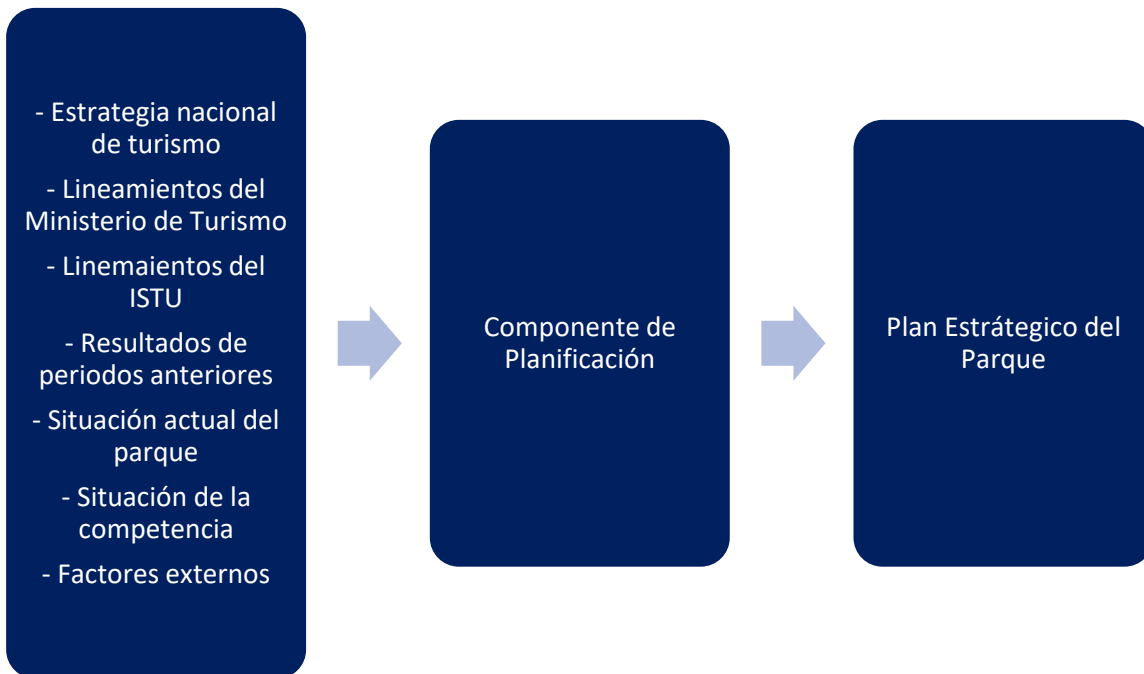
- Objetivo: Aumentar las ventas
- Meta: Aumentar las ventas en un 20 % con respecto al año anterior.

Estos objetivos pueden variar en su duración, en el tiempo en que se planea se pueden alcanzar, por esto se dividen en:

- Objetivo a corto plazo: menos de 1 año
- Objetivos a mediano plazo: de más de 1 año hasta menos de 5 años.
- Objetivos a largo plazo: más de 5 años.

1. PROCESO DE PLANEACIÓN

El proceso de planeación estratégica consta de diversos pasos, para este necesita de información para alimentar el análisis, la cual es la siguiente:



Considerando estos puntos se obtiene la información necesaria para poder realizar los pasos para la planificación.

i. Pasos de la Planificación estratégica

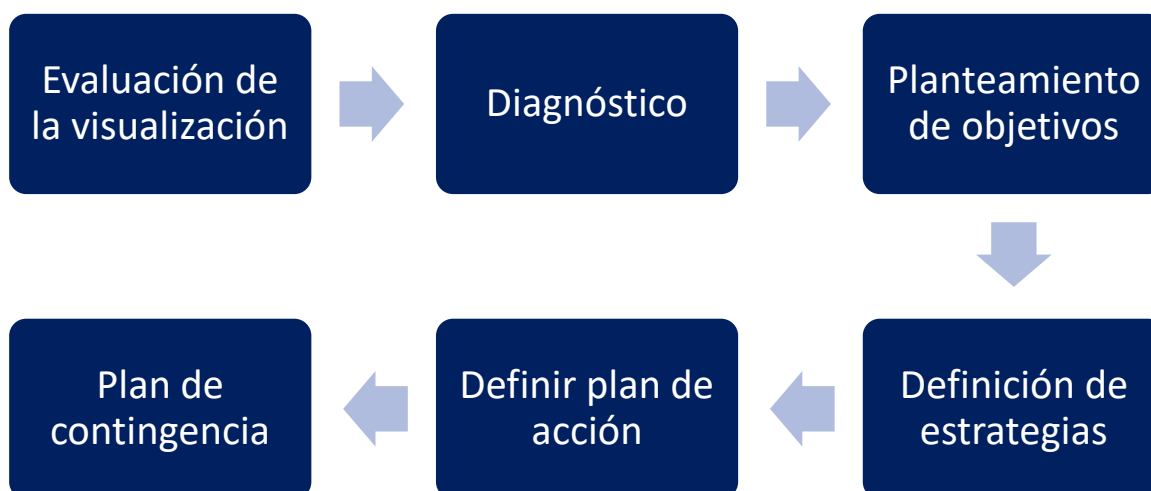


Figura 51 Pasos del proceso de planificación

a) **EVALUACIÓN DE LA MISIÓN / VISIÓN DE LA INSTITUCIÓN.**

La evaluación de la Misión y Visión de la Institución es el punto de partida, ya que representa los lineamientos generales sobre los cuales se basará los objetivos del Plan. La Misión y Visión da la amplitud del marco de referencia en el que se va a desarrollar y se puede enfocar desde dos sentidos:

- El primero ¿Dónde se quiere llegar? Y ¿Cómo estamos para llegar?
- El segundo en sentido inverso ¿Cómo estamos? Y ¿Dónde queremos llegar?

MISIÓN: La formulación de la misión es un proceso muy importante y formal en una organización y representa la base para la formulación de sus objetivos y estrategias. Una formulación de misión muestra una visión a largo plazo de una organización, en términos de qué quiere ser y a quién desea servir. Describe el propósito, los clientes, los productos o servicios, los mercados, la filosofía y la tecnología básica de una empresa.

VISIÓN: La visión empresarial es donde se ubica la organización en el futuro, es la definición del escenario donde la Institución se encontrará a mediano o largo plazo.

b) **DIAGNÓSTICO**

Se debe detectar las tendencias en relación con el entorno en el que se desarrollan, especificando las causas que han originado la situación actual, para ello la comisión evaluadora debe identificarlas.

Variables Internas.

Están referidas a la organización, los procesos, los recursos de la empresa, el personal es decir a aquello que se denomina "El Frente Interno", producto del análisis cualitativo de estas se debe identificar las **Debilidades y Fortalezas.**

- Debilidad: Es un aspecto referido a una variable interna que al ser analizado se verifica que no reúne las características deseadas.
- Fortaleza: Es un aspecto referido a una variable interna que al ser analizado se verifica que reúne las características deseadas.

Variables Externas

Referidas al contexto que rodea a la Institución, los competidores, el ambiente económico, ambiente político, ambiente social, acción del estado, la comunidad, los gremios, es decir a aquello denominado "El frente externo", producto de este análisis se debe identificar las **Oportunidades y Amenazas.**

- Amenaza: Es un aspecto del entorno referido a una variable externa que al ser analizado se verifica que no se reúnen las características deseadas para aprovecharlo y nos deja en una posición de desventaja.
- Oportunidad: Es un aspecto del entorno referido a una variable externa que al ser analizado se verifica si se está en capacidad de aprovecharlo, y al estarlo nos deja en una posición de ventaja.

En este aparatado se suele utilizar la técnica del FODA, cual sirve para obtener un vistazo general de lo que acontece a la organización, con esto se puede definir el problema o problemas que tiene y con esto identificar los pasos a seguir para mejorarlos.

c) IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS

Para este paso es conveniente tomar en cuenta el FODA y la opinión de los involucrados, esto para plantear realmente qué es lo que se desea lograr, además de utilizar la técnica SMART para poder plantearlos de la mejor forma posible.

d) PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS

Para esto se utiliza nuevamente el FODA, generando una matriz, en la que se pueda cruzar los 4 aspectos para poder obtener estrategias que aprovechen las fortalezas y oportunidades para reducir las debilidades y las amenazas, estas son lineamientos para poder conseguir los objetivos planteados en el paso anterior.

En este paso se especifica las acciones que se deben realizar, es decir a nivel operativo lo que se debe realizar, utilizando las estrategias para cumplir con los objetivos planteados

e) PLAN DE ACCIÓN

Este plan contempla las acciones definidas anteriormente, los objetivos convertidos en metas, los responsables de la realización de las acciones, las fechas sobre las cuales deben estar terminadas las acciones y los indicadores que se utilizarán para evaluar el cumplimiento de las acciones y de los objetivos.

f) PLAN DE CONTINGENCIA

Este plan se realiza como un resguardo en caso de que algunos eventos sucedan, es decir para poder tener en cuenta un plan alternativo que ayude en casos que puedan darse a lo largo de la planificación.

2. EVALUACIÓN DE VISUALIZACIÓN ACTUAL

La misión, la visión y los valores de una empresa constituyen los elementos que la identifican, puesto que los valores indican los propósitos que definen la misión y visión y estas le dan la razón de por qué y para qué existe.

Por tanto, definir una misión y visión clara y precisa para la empresa es muy importante, ya que esto le ayudará a alcanzar con éxito los objetivos propuestos. Estos elementos le dan vida a la empresa, justificando su existencia e indicando el propósito de para qué se estableció, en este caso en función de los 3 parques en estudio.

Además, la misión, la visión y los valores se convierten en la base sobre la cual se deben desarrollar las estrategias que la empresa tiene que implementar para lograr el crecimiento y el éxito.

En los parques en estudio tenemos que no existe como tal una visualización individual de los 3 parques, debido a diferentes condiciones que se han presentado en cada uno de ellos, por ejemplo, el parque de la familia, por pertenecer al Ministerio de Hacienda sus objetivos no están enfocados en lo que el parque necesita debido a estas condiciones de pertenecer a un ente colector que poco o nada tiene que ver con lo que es un parque turístico.

Los parques balboa y puerta del diablo están en igualdad de condiciones, ellos como tal no cuentan con la definición específica para cada uno, sino más bien se rigen por el objetivo central del ISTU quien es el organismo quien le da la dirección y las metas a los parques por lo que se presenta la visualización según el conjunto de parques del ISTU.

i. **Parque de la familia**

Este parque como se mencionaba no cuenta con ninguno de estos 3 elementos y esto causa dificultades en la planeación de actividades ya que no van de acuerdo a una visión del parque que permita establecer los objetivos bajo los cuales se guían los esfuerzos de este parque por lo tanto la organización como tal no tiene claro hacia dónde se dirige.

a) **Análisis de la misión**

Tabla 27 Reconociendo componentes de la misión parque de la familia

MISIÓN: un cuenta con una Misión definida		
N	COMPONENTE	REFLEJO EN LA SITUACIÓN ACTUAL
1	Clientes <i>¿Quiénes son los clientes de la empresa?</i>	<i>No cuenta con una misión enfocada al parque</i>
2	Productos y servicios <i>¿Cuáles son los productos y servicios más importantes de la empresa?</i>	<i>No cuenta con una misión enfocada al parque</i>
3	Mercados <i>¿En dónde compite la empresa?</i>	<i>No cuenta con una misión enfocada al parque</i>
4	Tecnología <i>¿Está la empresa actualizada tecnológicamente?</i>	<i>No cuenta con una misión enfocada al parque</i>
5	Interés por la supervivencia, rendimiento y rentabilidad <i>La empresa está comprometida con el crecimiento</i>	<i>No cuenta con una misión enfocada al parque</i>

6	Filosofía <i>¿Cuáles son las creencias, valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?</i>	<i>No cuenta con una misión enfocada al parque</i>
7	Concepto propio <i>¿Cuál es su actualidad distintiva o su mayor ventaja competitiva?</i>	<i>No cuenta con una misión enfocada al parque</i>
8	Preocupación por su imagen pública <i>¿La empresa responde a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?</i>	<i>No cuenta con una misión enfocada al parque</i>
9	Interés por los empleados <i>¿Los empleados son valiosos para la empresa?</i>	<i>No cuenta con una misión enfocada al parque</i>

b) Síntesis del análisis de la misión

Si la razón de ser no está bien definida, se tendrán problemas para orientar los esfuerzos y se perderá eficiencia en la empresa, además de generar confusiones en los niveles organizativos. Se tendera a perderse en el curso de la organización, teniendo resultados no deseados.

c) Análisis de la visión

Tabla 28 Reconociendo componentes de la visión parque de la familia

VISIÓN: no existe visión definida		
N	COMPONENTE	REFLEJO EN LA SITUACIÓN ACTUAL
1	<i>¿Qué es lo que realmente queremos?</i>	<i>No cuenta con una misión enfocada al parque</i>
2	<i>¿A que nos gustaría llegar en el futuro?</i>	<i>No cuenta con una misión enfocada al parque</i>
3	<i>¿En qué lugar del mercado nos visualizamos en el futuro?</i>	<i>No cuenta con una misión enfocada al parque</i>
4	<i>¿Cuál es el sueño de la organización?</i>	<i>No cuenta con una misión enfocada al parque</i>

d) Síntesis del análisis de la visión

No se cuenta con una visión clara del parque por lo que los esfuerzos no se pueden enfocar en una dirección clara de hacia dónde estar en el futuro, ni cuál es el sueño como organización.

ii. Parque Balboa y Puerta del diablo.

A continuación, se presenta el detalle de los parques del ISTU, pero como la Institución, no como parques como tal.

Misión

Promover y estimular la Recreación Familiar, Social y Excursionismo a través de su red de Parques Recreativos, brindando un servicio eficiente y de calidad para la recreación y sano esparcimiento de las familias salvadoreñas.

Visión

Ser la institución líder en recreación familiar, social y excursionismo, a través de la infraestructura de Parques recreativos que administra, satisfaciendo las necesidades de sus visitantes.

Valores

No se encuentra definido.

Los valores como tal de la organización no están plasmados lo que provoca en cierta medida una pérdida del enfoque de los trabajadores por desconocer los valores por los cuales se rige la organización y los define como tal.

a) Análisis de la misión

Tabla 29 Reconociendo componentes de la misión parques balboa y puerta del diablo

MISIÓN: PROMOVER Y ESTIMULAR LA RECREACIÓN FAMILIAR, SOCIAL Y EXCURSIONISMO A TRAVÉS DE SU RED DE PARQUES RECREATIVOS, BRINDANDO UN SERVICIO EFICIENTE Y DE CALIDAD PARA LA RECREACIÓN Y SANO ESPARCIMIENTO DE LAS FAMILIAS SALVADOREÑAS.		
N	COMPONENTE	REFLEJO EN LA SITUACIÓN ACTUAL
1	Clientes <i>¿Quiénes son los clientes de la empresa?</i>	<i>En la frase "familias salvadoreñas" podemos observar hacia quien va dirigido y quienes son los clientes de los parques.</i>
2	Productos y servicios <i>¿Cuáles son los productos y servicios más importantes de la empresa?</i>	<i>Recreación familiar, social y excursionismo, sano esparcimiento.</i>
3	Mercados <i>¿En dónde compete la empresa?</i>	<i>Podemos observar que en la frase "familias salvadoreñas" se encuentra implícitamente la delimitación a El salvador, aunque carece de la relación productos-mercado.</i>
4	Tecnología <i>¿Está la empresa actualizada tecnológicamente?</i>	<i>La frase "servicio eficiente" deja entre ver un cierto grado tecnológico, aunque no se especifica el alcance de este.</i>
5	Interés por la supervivencia, rendimiento y rentabilidad <i>La empresa está comprometida con el crecimiento</i>	<i>No se especifica de ninguna manera.</i>
6	Filosofía <i>¿Cuáles son las creencias, valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?</i>	<i>Como prioridades podemos encontrar: "promover y estimular la recreación", "servicio eficiente y de calidad", "sano esparcimiento". En las creencias podemos encontrar que reflejan que mediante promover y</i>

		<i>estimular las actividades se lograra la recreación y sano esparcimiento. Valores no se detallan.</i>
7	Concepto propio <i>¿Cuál es su actualidad distintiva o su mayor ventaja competitiva?</i>	<i>“brindando un servicio eficiente y de calidad “es la mayor ventaja competitiva que se muestra.</i>
8	Preocupación por su imagen publica <i>¿La empresa responde a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?</i>	<i>En la frase “recreación y sano esparcimiento de las familias salvadoreñas” se observa implícitamente preocupa las familias, pero no especifica.</i>
9	Interés por los empleados <i>¿Los empleados son valiosos para la empresa?</i>	<i>No se especifica de ninguna manera.</i>

b) Síntesis del análisis de la misión

Si la razón de ser no está bien definida, se tendrán problemas para orientar los esfuerzos y se perderá eficiencia en la empresa, además de generar confusiones en los niveles organizativos. Se tendera a perderse en el curso de la organización, teniendo resultados no deseados.

Tomando de base lo establecido por la tabla podemos observar que no se encuentra especificado con claridad los puntos 3, 4, 5, 9, por lo que es necesario realizar un cambio acorde a los parámetros donde se haga énfasis cada uno de los detalles que se especifican y con esto tener una Misión que permita abarcar todas las áreas necesarias para una misión estratégica.

c) Análisis de la visión

Tabla 30 Reconociendo componentes de la visión

VISION: SER LA INSTITUCIÓN LÍDER EN RECREACIÓN FAMILIAR, SOCIAL Y EXCURSIONISMO, A TRAVÉS DE LA INFRAESTRUCTURA DE PARQUES RECREATIVOS QUE ADMINISTRA, SATISFACIENDO LAS NECESIDADES DE SUS VISITANTES		
N	COMPONENTE	REFLEJO EN LA SITUACIÓN ACTUAL
1	<i>¿Qué es lo que realmente queremos?</i>	<i>Ser la institución líder en recreación familiar satisfaciendo a sus visitantes.</i>
2	<i>¿A que nos gustaría llegar en el futuro?</i>	<i>Se expresa que se quiere llegar a ser líder en el sector en el cual está posicionado satisfaciendo las necesidades de los visitantes.</i>
3	<i>¿En qué lugar del mercado nos visualizamos en el futuro?</i>	<i>Se menciona que se quiere ser el líder del mercado, por lo que pretende ser la primera en la prestación de este tipo de servicios.</i>
4	<i>¿Cuál es el sueño de la organización?</i>	<i>Ser la institución líder.</i>

d) Síntesis del análisis de la visión

Tomando como base la tabla anterior que describe los componentes esenciales que debe de contener una misión, y en base a los criterios puntuales que ahí se establecen podemos establecer que en la organización si se menciona que posición se desea en el futuro para la empresa. También podemos relacionarlo con la insistencia en el liderazgo que se ve reflejada en sus componentes, este aspecto va relacionado ya que para ser admirados por el liderazgo se tiene que tener una posición en el mercado, la cual no está especificada en la misión.

3. PROPUESTA DE VISUALIZACIÓN PARA LOS PARQUES INTEGRADOS

Debido a la deficiencia que se muestra en el apartado anterior para darle un enfoque a los parques y poder definir estos aspectos importantes se plantea la visualización de estos integrado de acuerdo al modelo especificado, sin antes mencionar una breve explicación de cómo definir cada uno de estos para tener de forma certera el porqué de cada uno de ellos.

Cómo definimos cada elemento

Es importante diferenciar cada término, por ello vamos a definir cada uno.

Definición de misión de una empresa

Por un lado, la definición de la misión hace una referencia al motivo o la razón de la existencia de la empresa, se relaciona con el momento presente en el que se desempeña la organización, indica que es lo que la empresa realiza en un momento determinado.

También, tiene relación con el desempeño del corto plazo de la empresa, se enfoca más en el ahora y en el momento presente. La misión ayuda a determinar que se tiene que hacer para llegar a una meta futura.

Es decir, debe establecer que hace la empresa y que la diferencia de las demás, porque engloba las razones fundamentales de para qué fue creada la empresa.

Se trata de la idea principal por la que funciona la organización, su razón de ser. Sería el objetivo último de la empresa, aquello a donde se dirige poco a poco con cada pequeña decisión que se va tomando y cada objetivo cumplido. Es la meta a largo plazo de la compañía. Podría decirse que actúa como una brújula, marcando siempre un rumbo hacia el que mirar.

Pero esto no quiere decir que la misión sea estática e intocable, ni mucho menos. Es habitual que se realicen revisiones y actualizaciones, porque la empresa actúa como un organismo cambiante que evoluciona y se adapta al entorno en el que se encuentra, que igualmente tampoco es estático.

La misión no puede reducirse a lo absurdo y situarse únicamente en la perspectiva económica de “ser rentable”, o “generar determinada cantidad de dinero” que, evidentemente, entraría en los planes de cualquier empresa que no sea una organización no lucrativa. Se trata de establecer la idea para la que se ha creado la compañía.

Características de una buena misión empresarial, son las siguientes:

Corta y precisa: La declaración de misión debe ser sencilla y fácil de comprender, para que todo el mundo la entienda.

Inspiradora: Debe motivar a todos los que forman parte de la empresa a buscar alcanzar las metas propuestas.

Debe ser original: Debe hablar de la empresa, que hace la empresa y que es lo que la hace diferente.

Se dirige el mercado: Indica que es lo que la empresa realiza en el mercado y como se agrega valor al cliente.

i. MISIÓN

FORMULACIÓN DE UNA NUEVA MISIÓN: ANÁLISIS DE LOS COMPONENTES

Tabla 31 Formulación de misión

MISIÓN		
No	COMPONENTE	EXIGENCIA DEL MERCADO
1	Clientes <i>¿Quiénes son los clientes de la empresa?</i>	<i>La demanda de sitios turísticos es grande por parte de la población del país, que siempre busca maneras de salir del ajetreo diario de todos los salvadoreños.</i>
2	Productos y servicios <i>¿Cuáles son los productos y servicios más importantes de la empresa?</i>	<i>Los productos que se ofrecen son pupusodromos, deportes al aire libre, muchos juegos infantiles, platos típicos, y muchos más.</i>
3	Mercados <i>¿En dónde compite la empresa?</i>	Municipios que están próximos a la ubicación de los parques en Los Planes de Renderos
4	Tecnología <i>¿Está la empresa actualizada tecnológicamente?</i>	<i>El alcance tecnológico si bien no está a la vanguardia dentro de los parques, en la distribución está cerca de estarlo con las empresas turísticas.</i>
5	Interés por la supervivencia, rendimiento y rentabilidad <i>La empresa está comprometida con el crecimiento</i>	<i>El desarrollo e integración de los parques es conforme al crecimiento que se tendrá como organización.</i>
6	Filosofía <i>¿Cuáles son las creencias, valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?</i>	<i>Promover y estimular la recreación familiar y social como factor determinante y base de la sociedad salvadoreña contribuyendo al fomento y la unidad de la misma.</i>
7	Concepto propio <i>¿Cuál es su actualidad distintiva o su mayor ventaja competitiva?</i>	<i>Brindar el lugar adecuado y seguro para satisfacer las necesidades de los visitantes.</i>
8	Preocupación por su imagen pública <i>¿La empresa responde a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?</i>	<i>Contribuir al desarrollo comunitario aumentando el flujo de visitantes propiciando el crecimiento económico de la zona.</i>
9	Interés por los empleados <i>¿Los empleados son valiosos para la empresa?</i>	<i>El recurso humano es la clave para que los parques cumplan las expectativas del mercado.</i>

PROPUESTA DE MISIÓN:

“Proporcionar el lugar adecuado para la población salvadoreña aledaña a los planes de Renderos para la promoción y estimulación de la recreación familiar y social como factor determinante de la sociedad, por medio de la oferta turística que las personas desean, integrando la capacidad de los parques y el recurso humano para el desarrollo tanto de los parques como de la zona”

Definición de la visión de una empresa

Por su parte, la visión determina el lugar a dónde la empresa debe llegar, por eso su propósito tiene que ser ambicioso, pero sin olvidarse de ser realista.

Asimismo, establece el punto al cual se quiere llegar, por ello su consecución se logra en el largo plazo. La visión se vuelve un motivo de inspiración para que las personas que trabajan en la empresa se comprometan a querer alcanzar el objetivo.

Las características de una buena visión, son las siguientes:

Proyectarse al futuro: Se debe proyectar en el corto, mediano y en el largo plazo.

Clara y realista: Todos deben entenderla y se debe poder alcanzar.

Inspiradora y consecuente: Expresa el sueño de cómo la empresa quiere ser, pero manteniendo la relación con la misión de la empresa.

ii. VISIÓN

ANÁLISIS DE COMPONENTES

Tabla 32 Formulación de visión

VISIÓN		
No	COMPONENTE	EXIGENCIA DEL MERCADO
1	<i>¿Qué es lo que realmente queremos?</i>	<i>Ser la institución líder brindando lugares y espacios para la familia salvadoreña.</i>
2	<i>¿A que nos gustaría llegar en el futuro?</i>	<i>Liderazgo proporcionando servicios y zonas familiares con crecimiento sustentable y amable con el medio ambiente.</i>
3	<i>¿En qué lugar del mercado nos visualizamos en el futuro?</i>	<i>Desarrollo dentro del país como un lugar para visitar por la familia salvadoreña.</i>
4	<i>¿Cuál es el sueño de la organización?</i>	<i>Desarrollar los objetivos y metas alcanzando nuevos visitantes.</i>

PROPUESTA DE VISIÓN

“Alcanzar el Liderazgo brindando espacios y lugares para la familia salvadoreña con zonas que permitan el desarrollo familiar, permitiendo de esta manera la sostenibilidad económica del parque y de las zonas circundantes desarrollando los objetivos y metas para alcanzar el reconocimiento a nivel nacional e internacional, alcanzando muchos nuevos visitantes.”

iii. VALORES

Aparte de, los valores representan las creencias y los principios que rigen a una empresa, lo que permite orientar las pautas de acción y la conducta de las personas que trabajan dentro de la organización. Representan los principios éticos que sustentan el accionar de la empresa.

En efecto, se convierten en la inspiración y la fuente de motivación para las personas, esto favorece que se genere una imagen positiva de la empresa y le confiere su propia identidad.

Características de los valores

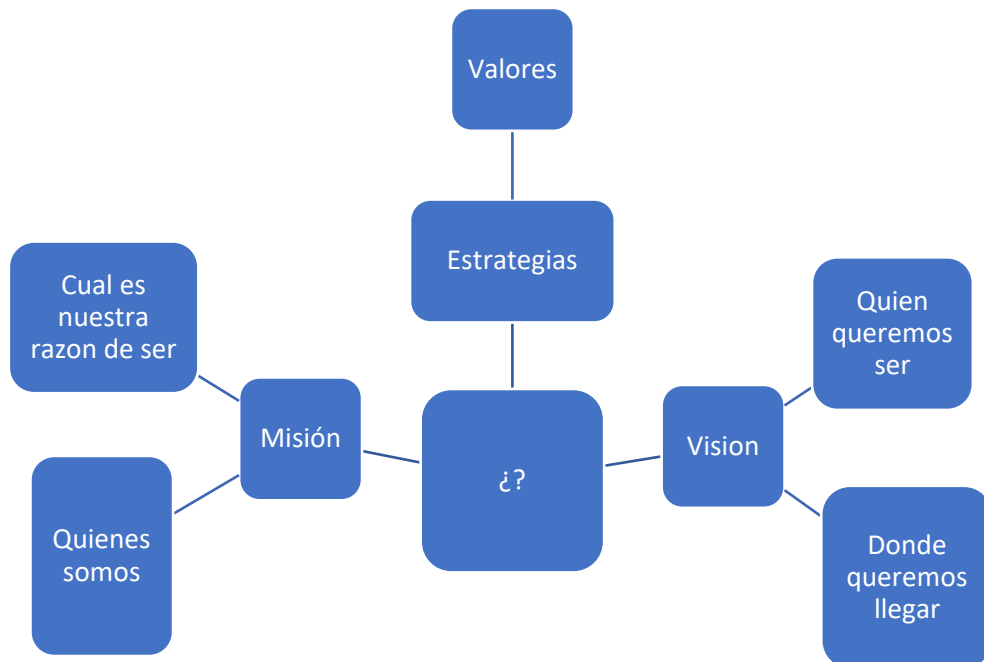
Convincientes: Deben ser principios que representen lo que verdaderamente cree la empresa y con ellos manifiesta su nivel de compromiso.

Coherentes: Ser congruentes con los valores de los empresarios y con los valores de los socios del negocio.

Ser aceptados y cumplidos: Implica que deben ser aceptados y respetados por todos los involucrados.

Teniendo lo expresado anteriormente en cuenta procedemos a desarrollar la misión y visión de los parques integrados, que proporcione un punto de partida tal, que brinde los lineamientos concretos para elaborar cada uno de los puntos posteriores.

Todo esto es necesario para crear una postura estratégica de cara al futuro con una planificación crucial y que brinde las bases para brindar y cumplir los requisitos y puntos de la población.



Acá podemos ver el desarrollo de la planificación estratégica y lo necesario para la misma.

Valores

Responsabilidad: Es fundamental, pues expresa el significado que posee el cumplimiento de los compromisos contraídos, haciéndose responsable ante sus obligaciones, siendo capaz de responder por sus actos.

Laboriosidad: Destaca el significado especial que posee lograr el máximo aprovechamiento de las actividades laborales y sociales que se realizan, a partir de haber concientizado de que el trabajo es la única fuente de riqueza, un deber social y la vía para la realización de los objetivos sociales y personales.

Honestidad: Se evidencia en la expresión coherente entre lo que se piensa, se siente, se dice y se hace, día a día, actuando de manera sincera, sencilla y veraz, siendo capaz de reconocer sus errores en tiempo, lugar y forma adecuadas, logrando un compromiso entre el pensamiento y el actuar, contribuyendo al bien propio, colectivo y de la sociedad.

Honradez: Se evidencia en la rectitud y coherencia entre los pensamientos, lo que se expresa verbalmente y el accionar de las personas en todos los ámbitos de su vida. Implica desapego por los bienes materiales, apostar por lo significa la verdad, la integridad y el respeto de las personas y bienes que le rodean, vivir de su propio trabajo y esfuerzo.

Dignidad: Corresponde a todo ser humano, siéndole exclusivo, la que se traduce en su libertad de optar de forma racional, por modelos de conductas, el respeto por sí mismo, hacia los demás, a su patria, manifestándose en las relaciones interpersonales, en la actitud ante su superación constante para argumentar sus puntos de vista y poder interactuar adecuadamente en la sociedad de la que forma parte.

Justicia: Está dada en la significación social positiva del respeto a la igualdad social que se expresa en que los seres humanos sean acreedores de los mismos derechos y oportunidades, sin discriminación por diferencias de origen, raza, color de la piel, edad, sexo y ocupación social.

Solidaridad: Es comprometerse en idea y acción con el bienestar de los otros: en la familia, la actividad laboral, la escuela, la comunidad, la nación y hacia otros países. Es rechazar el individualismo, el egoísmo y la insensibilidad, es estar siempre atento a los problemas de los otros y actuar en consecuencia. Evocando al Héroe Nacional de Cuba, José Martí en su rico ideario, expresó "Ayudar al que lo necesita no sólo es parte del deber, sino de la felicidad".

Humanismo: Radica en el reconocimiento del humano como lo más importante, independientemente del sexo, la edad, religión, preferencias, o cualquier particularidad. Comprende el respeto, el amor, la tolerancia, el reconocimiento al derecho del otro, la solidaridad, la comunicación armoniosa entre los seres humanos, ausencia de discriminación.

4. PLANIFICACIÓN

Para realizar la planificación es necesario tener en cuenta muchos puntos, para los cuales es conveniente utilizar técnicas que ayuden en el desarrollo y permita considerar todos los aspectos necesarios, es por esto que se utiliza el Cuadro de Mando Integral, ya que es una herramienta que permite realizar la planeación y aún más importante, tener un control sobre lo que se ha planeado, a continuación, se explica el Cuadro de Mando Integral.

i. Cuadro de mando integral (CMI)

a) Generalidades

El Cuadro de Mando Integral o CMI es una herramienta de gestión que permite a la compañía llevar un control más exhaustivo y completo de la estrategia.

Después de realizar el análisis en la etapa anterior, se puede establecer los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral (finanzas, clientes, procesos internos, innovación-aprendizaje). Establecer los objetivos correctamente es clave para que el cuadro de mando integral este enfocado a la implantación de la estrategia en la empresa. Algunos ejemplos de objetivos de las cuatro perspectivas son:

- **Finanzas:** asegurar liquidez, aumento de cash Flow, reducir financiación externa, etc.
- **Clientes:** mejorar la atención al cliente, aumentar la satisfacción del cliente, aumentar cuota de mercado, mejorar la política de devoluciones, etc.
- **Procesos internos:** mejorar la cooperación con proveedores, reducir costes de almacenamiento, reducir tiempos de procesos, reducir ciclos de fabricación, etc.
- **Aprendizaje y desarrollo:** mejorar procesos de selección de personal, fomentar la innovación, aumentar la satisfacción de los empleados, incrementar la formación, etc.

1) DETERMINACIÓN DE LOS INDICADORES KPI:

Para aplicar la estrategia es necesario transformar los objetivos en varios indicadores de gestión o también llamados KPIs. Los indicadores de gestión sirven para medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Un cuadro de mando integral no deberá superar los 2-3 indicadores KPI por cada objetivo, ya que un número excesivo de indicadores por cada objetivo puede llegar a perjudicar la estrategia y que los esfuerzos realizados no sirvan para nada.

El cuadro de mando integral es una fuente de información estratégica y no sólo unos cuantos indicadores KPI. Por ello se recomienda que el cuadro de mando integral se implemente como consecuencia de la planificación estratégica de la empresa. El cuadro de mando integral analizará la evolución de la empresa para en caso de desviaciones se pueda establecer adaptaciones o nuevas estrategias que permitan llevar a la organización al cumplimiento de los objetivos establecidos.

2) ESTRUCTURA DEL CMI

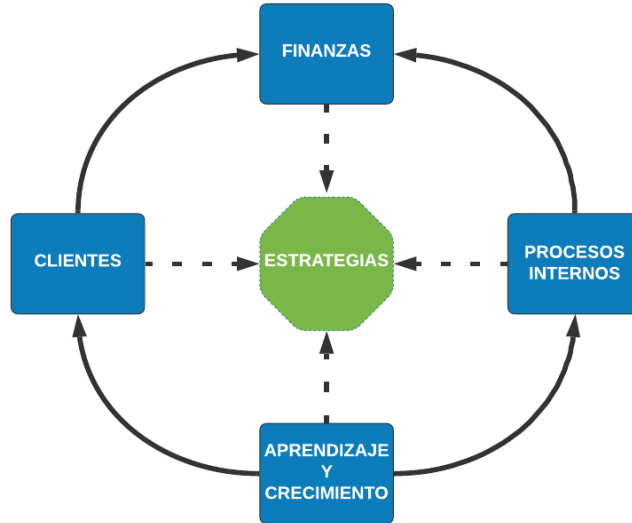


Figura 52 Diagrama de CMI

b) PROPUESTA DE CMI PARA LOS PARQUES INTEGRADOS

Se definen primero los objetivos estratégicos, para esto se toma en cuenta el árbol de objetivos de la etapa de diagnóstico, los objetivos son los siguientes:

1) OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para el planteamiento de los objetivos estratégicos se debe considerar la técnica SMART que se planteó anteriormente, los objetivos que son:

- **Perspectiva financiera**
 - Obtener la sostenibilidad económica

S	M	A	R	T
Obtener la sostenibilidad económica	Superar los gastos en 10% a los gastos.	Mejor manejo de gastos	Aumento de afluencia con nuevos juegos	Alcanzarlo en 2 años

- Aumentar la participación de mercado

S	M	A	R	T
Aumentar la participación de mercado	Aumentar la participación en 2%	Integración de 3 parques	Aumento de afluencia con nuevos juegos	Alcanzarlo en 1 año

- **Perspectiva clientes**
 - Aumentar la afluencia de visitantes

S	M	A	R	T
Aumentar la afluencia de visitantes	Aumentar la afluencia en un 10% anualmente	Aumento de afluencia con nuevos juegos	Aumento de la promoción y atractivos	Alcanzarlo en 1 año

- Aumentar la satisfacción de los visitantes

S	M	A	R	T
Aumentar la satisfacción de los visitantes	Obtener una calificación promedio de 4	Mejora de los procedimientos e infraestructura	Proyecto de mejora de los parques	Alcanzarlo en 1 año

- **Perspectiva procesos internos**
 - Cumplir con las actividades planeadas

S	M	A	R	T
Cumplir con las actividades planeadas	Cumplir con 100% de actividades planeadas	Mejor manejo de la planificación	Planificación establecida y con controles	Alcanzarlo en 1 año

- Diversificar y mejorar los servicios turísticos

S	M	A	R	T
Diversificar y mejorar los servicios turísticos	Diversificar y/o mejorar 3% de los servicios al año	Planes de mejora	Planificación establecida y con controles	Alcanzarlo en 3 años

- **Perspectiva aprendizaje y desarrollo**
 - Aumentar la cantidad de personal que reciben capacitación

S	M	A	R	T
Aumentar la cantidad de personal que reciben capacitación	100% de colaboradores capacitados	Mejor manejo del personal, con planes y procedimientos	Planificación establecida y con controles	Alcanzarlo en 1 año

- Aumentar las capacitaciones que recibe el personal

S	M	A	R	T
Aumentar las capacitaciones que recibe el personal	Aumentar un 50% la cantidad de capacitaciones	Mejor manejo del personal, con planes y procedimientos	Planificación establecida y con controles	Alcanzarlo en 1 año

2) METAS

Los objetivos anteriores se deben convertir en metas, es decir, en un dato es específico que se quiere lograr, para los objetivos se tienen las siguientes metas:

Tabla 33 Metas estratégicas

METAS DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA	
Sostenibilidad	Ganancias de 10% sobre los gastos
Participación de mercado	Aumentar la participación en 2%
METAS DE LA PERSPECTIVA CLIENTES	
Afluencia de visitantes	Aumentar la afluencia en 10% anual
Satisfacción de los visitantes	Obtener una calificación promedio de 4

METAS DE LA PERSPECTIVA PROCESOS	
Planes	Cumplir con 100% de actividades planeadas
Diversificación de servicios	Diversificar y/o mejorar 3% de los servicios al año
METAS DE LA PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y DESARROLLO	
Porcentaje de colaboradores que reciben capacitaciones	100% de colaboradores capacitados
Capacitaciones anuales	Aumentar un 50% la cantidad de capacitaciones

3) INDICADORES

Para poder llevar un control de los objetivos estratégicos estos se deben convertir en metas y estos en indicadores, pero para establecer los indicadores hace falta definir criterios para escoger los más adecuados, los criterios son los siguientes:

Tabla 34 Criterio de indicadores

Criterio	Descripción
Pertinencia	Debe referirse a los procesos y servicios esenciales que desarrollan los parques para reflejar el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos.
Relevancia	Asegurarse de que se está midiendo los objetivos vinculados a lo estratégico.
Homogeneidad	Implica preguntarse cuál es la unidad del producto turístico y, más importante, procurar que dichas unidades sean equivalentes entre sí en términos de los recursos que consume.
Independencia	Los indicadores deben responder en lo fundamental a las acciones que desarrollan y controlan los

	parques o a las variables del entorno que se vean afectadas directamente por esas acciones.
Costo	La obtención de la información para la elaboración del indicador debe ser a costos que tengan correlación con los recursos que se invierten en la actividad.
Confiabilidad	Digno de confianza, independiente de quien realice la medición.
Simplicidad y Comprensividad	Se deben cubrir los aspectos más significativos del desempeño, pero la cantidad de indicadores no puede exceder la capacidad de análisis de los usuarios, tanto internos como externos. Los indicadores deben ser de fácil comprensión, libre de complejidades
Oportunidad	Debe ser generado en el momento oportuno dependiendo del tipo de indicador y de la necesidad de su medición y difusión.
No redundancia	Debe ser único y no repetitivo.
Focalizado en áreas controlables	Focalizado en áreas susceptibles de corregir en el desempeño de los parques, generando a la vez responsabilidades directas entre colaboradores.
Participación	Su elaboración debe involucrar en el proceso a todos los actores relevantes, con el fin de asegurar la legitimidad y reforzar el compromiso con los objetivos e indicadores resultantes.

Para plantear indicadores es adecuado definirlos como KPI- Un Indicador Clave de Desempeño, o KPI por sus siglas en inglés (Key Performance Indicator), es una herramienta con la cual se mide el alcance o nivel de rendimiento de un proceso que se esté ejecutando; de esta manera puedes saber qué tanto se están logrando los objetivos, dentro del tiempo establecido. Tomando en cuenta estos criterios se tienen los siguientes KPI:

Tabla 35 Indicadores del CMI

INDICADORES DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA	
Sostenibilidad	$Ganancia\ anual = Total\ de\ ingresos - Total\ de\ egresos$
Participación de mercado	$\% de\ participación = \frac{visitantes\ del\ Parques}{Total\ de\ visitantes\ de\ PR} * 100$
INDICADORES DE LA PERSPECTIVA CLIENTES	
Afluencia de visitantes	$\% de\ crecimiento = \frac{(Periodo\ n) - (Periodo\ base)}{Periodo\ base} * 100$
Satisfacción de los visitantes	$Satisfacción\ cliente = \frac{calificación\ de\ los\ parques}{Total\ aspectos\ evaluados\ de\ los\ parques}$
INDICADORES DE LA PERSPECTIVA PROCESOS	

Planes	$\% \text{ de cumplimiento} = \frac{\text{Act. desarrolladas} * 100}{\text{Act. planificadas}}$
Diversificación de servicios	$\text{Servicios mejor/diversif} = \frac{\# \text{ de servicios mejorado}}{\text{diversif. año operativo}}$
INDICADORES DE LA PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y DESARROLLO	
Porcentaje de colaboradores que reciben capacitaciones	$\% \text{ de capacitaciones} = \frac{\text{Colaboradores en capacitación} * 100}{\text{Total de colaboradores del Parques}}$
Capacitaciones anuales	$\% \text{ de crecimiento} = \frac{(\text{Periodo } n) - (\text{Periodo base})}{\text{Periodo base}} * 100$

5. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS

En toda planificación es importante identificar los objetivos a cumplir, establecer las metas y la parte más importante es el cómo se puede lograr todo lo que se propone, para esto es conveniente definir estrategias. Es muy importante no confundir las estrategias, con los objetivos estratégicos. Las estrategias son los planteamientos que nos servirán para cumplir la misión. Los objetivos estratégicos son los pasos a lograr para cumplir la estrategia y siempre son de largo plazo.

La planificación debe contener los objetivos, que es lo que se plantea y hacia dónde quiere llegar. Cuestionarse como es que se lograrán los objetivos y aplicarlos de una forma correcta. Saber con qué recursos se cuenta y cuales hacen falta y ante todo la disposición al cambio. Saber quiénes integrarán el proceso y que rol se les asignará dentro del mismo. A este proceso, a este planteamiento se le llama planeación estratégica.

La planeación estratégica debe ser para las organizaciones de vital importancia, ya que, en sus propósitos, objetivos, mecanismos, etc. se resume el rumbo, la directriz que toda la organización debe seguir, teniendo como objetivo final, el alcanzar las metas fijadas, mismas que se traducen en crecimiento económico, humano o tecnológico

Una buena estrategia debe:

- Ser capaz de alcanzar el objetivo deseado.
- Realizar una buena conexión entre el entorno y los recursos de una organización y competencia; debe ser factible y apropiada
- Ser capaz de proporcionar a la organización una ventaja competitiva; debería ser única y sostenible en el tiempo.
- Dinámica, flexible y capaz de adaptarse a las situaciones cambiantes.
- Debe ser medible en términos de su efectividad

La planificación estratégica es importante para las empresas porque une las fortalezas comerciales con las oportunidades de mercado y brinda una dirección para cumplir con los objetivos. Un plan estratégico es un mapa, el cual brinda una ruta para una empresa. Incluye las metas y los objetivos para cada área crítica del negocio, entre los que se encuentran la organización, la administración, la mercadotecnia, las ventas, los clientes, los productos, los servicios y las finanzas. Estas áreas comerciales se distribuyen en un sistema integrado que permite que la organización pueda trazar una ruta de manera exitosa y encaminarse a cumplir sus metas. Para esto se utiliza el análisis FODA.

i. **FODA**

El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) en la empresa. Desde este punto de vista la palabra FODA es una sigla creada a partir de cada letra inicial de los términos mencionados anteriormente.

a) **¿Qué es el análisis FODA?**

El análisis FODA son siglas que representan el estudio de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, de una empresa un mercado, o sencillamente a una persona.

Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa. La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades del destino turístico, aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control.

La parte externa observa las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar el destino turístico en el mercado seleccionado.

En este punto se tiene que desarrollar total capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales no es posible obtener poco o ningún control directo. De manera general, habitualmente el análisis FODA en materia turística, se realiza en función de diversos ejes temáticos:

- Planificación y gestión turística
- Territorio y destino.
- Producto turístico.
- Promoción, comunicación y comercialización
- Autosostenibilidad.



Análisis o Matriz FODA

ii. **MATRIZ FODA**

Para el desarrollo de la matriz FODA se toma en cuenta todo el análisis realizado en el diagnóstico, para determinar los 4 elementos del análisis, para este punto se considera a los parques integrados, cada elemento específico y los generales.

b) DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LOS PARQUES INTEGRADOS

PARQUES INTEGRADOS	Oportunidades	Amenazas
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alto Interés de los turistas por atractivos naturales y actividades de aventura 2. Amplia promoción del turismo nacional 3. Apoyo por parte del Estado 4. Potencial de diversificación de servicios 5. Creación de nuevos empleos al diversificar servicios. 6. Existencia de normas técnicas nacionales para turismo de aventura 7. Utilización de internet y redes sociales para publicitar el parque 8. Disposición de los visitantes a visitar una ruta conjunta de los 3 parques 9. Trabajo conjunto 10. Disposición de tour operadoras a brindar servicios en los parques 	
Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Precios accesibles para la población 2. Recursos naturales aptos para el turismo de aventura 3. Variedad de flora y fauna 4. Amplia variedad de gastronomía por parte de comerciantes. 5. Realización actividades culturales o recreativas. 6. Ubicación cercana a la capital 7. Seguridad interna garantizada 8. Mano de obra disponible y cercana 	<ul style="list-style-type: none"> • F1, O7 Promoción del parque mostrando sus atractivos turísticos y los precios correspondientes. • F2, O6 Instalación de juegos de aventura aprovechando los recursos naturales y usando las normas técnicas salvadoreñas • F5, O10 Realizar convenios con tour operadoras para promocionar los servicios prestados • F5, O10 Creación de organización con enfoque turístico. 	<ul style="list-style-type: none"> • F1, A1 Hacer publicidad de los servicios ofrecidos junto con los precios correspondientes. • F3, A4 Explotar los recursos naturales para diversificar los servicios de los parques
Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de administración eficiente. 2. Infraestructura no adecuada 3. No cuenta con diversificación de servicios turísticos 4. Falta de personal para atender a turistas 5. Falta de planes de mantenimiento 6. Poca promoción de los parques 7. Segmentación diferente para cada parque 8. Insostenibilidad económica 9. Falta de organización eficiente 10. Opinión desaprobatoria de los visitantes 11. Abastecimiento ineficiente 	<ul style="list-style-type: none"> • D2, O3 Mejorar la infraestructura de los parques. • D4, O5 Contratación de personal que atienda a los turistas con servicios de calidad. • D11, O9 Realizar un abastecimiento conjunto aprovechando ofertas y las ventajas de cada parque 	<ul style="list-style-type: none"> • D7, A3 Aprovechar la segmentación diferente para destacar la diversificación de los servicios que brindan los parques. • D6, A2 Al realizar la promoción de los parques destacar la seguridad brindada por estos.

iii. Estrategias

En las estrategias se debe destacar que hay 3 tipos, las generales a través del FODA y se deben agregar las estrategias funcionales y las operativas, estas se refieren a las estrategias debajo en la estructura jerárquica, estas estrategias son:

Tabla 36 Estrategias

Estrategias generales	Estrategias funcionales	Estrategias operativas
Promoción del parque mostrando sus atractivos turísticos y los precios correspondientes.	Determinar el encargado de realizar el manejo de la promoción por redes sociales	<ul style="list-style-type: none"> -Realizar publicaciones 3 veces a la semana promocionando el parque -Atender las dudas de los visitantes que realicen por redes sociales -Destacar la seguridad brindada a los parques
Instalación de juegos de aventura aprovechando los recursos naturales y usando las normas técnicas salvadoreñas	<ul style="list-style-type: none"> -Invertir en nuevos juegos -Determinar los encargados de la supervisión de los nuevos juegos 	<ul style="list-style-type: none"> -Capacitar en los nuevos juegos -Atender de forma adecuada a los visitantes
Realizar convenios con tour operadoras para promocionar los servicios prestados	<ul style="list-style-type: none"> -Establecer los encargados de la supervisión del tour operador -Realizar el convenio y especificaciones del contrato 	<ul style="list-style-type: none"> -Recibir al tour operador -Recibir y dar la bienvenida a los visitantes
Mejorar la infraestructura de los parques.	<ul style="list-style-type: none"> -Invertir en cambiar la infraestructura obsoleta -Invertir en mejorar la infraestructura deteriorada 	<ul style="list-style-type: none"> -Realizar el mantenimiento necesario -Inspecciones regulares
Implementar la capacitación de los antiguos colaboradores, para la colaboración entre los 3 parques.	-Determinar el personal idóneo para los nuevos juegos	-Capacitar en los nuevos servicios prestados
Realizar un abastecimiento conjunto aprovechando ofertas y las ventajas de cada parque.	-Determinar las necesidades de compras	<ul style="list-style-type: none"> -Realizar inspecciones de provisiones -Realizar planes de abastecimiento
Creación de organización con enfoque turístico	-Determinar las necesidades de personal en las diferentes áreas	<ul style="list-style-type: none"> -Realizar las actividades turísticas -Realizar las actividades de mantenimiento de acuerdo a un plan establecido

En esta tabla se exceptúan aquellas estrategias generales que son similares.

iv. **Acciones**

Por esa razón a cada estrategia la acompaña una o varias acciones estratégicas que buscan llevar a cabo lo planteado por cada objetivo, por ello a continuación se presentan las acciones claves del desarrollo de las estrategias planteadas:

Tabla 37 Acciones perspectiva financiera

ACCIONES DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA	
Sostenibilidad	
Estrategia	Acciones
<p>Mejorar la infraestructura de los parques.</p> <p>Creación de organización con enfoque turístico.</p>	<p>Invertir en infraestructura parte de las ganancias generadas por la operación de los servicios dentro del parque.</p> <p>Realizar el diseño del plan de desarrollo turístico sostenible para los parques.</p> <p>Medir periódicamente el resultado de los indicadores para formular e identificar oportunidades de mejora.</p> <p>Crear una cultura de mejora de procesos y procedimientos en la cual se vean involucrados todos los colaboradores del parque.</p> <p>Crear un esquema de información para proporcionar desde los mandos medios del parque las acciones correctivas o preventivas ante la presentación de los indicadores de desempeño.</p> <p>Diseñar un plan de retroalimentación y medición de indicadores, que puedan ser trasladados al componente estratégico.</p> <p>Realizar un plan de mantenimiento que permita tener las instalaciones en óptimas condiciones para los visitantes.</p>
Participación de mercado	
<p>Promoción del parque mostrando sus atractivos turísticos y los precios correspondientes.</p>	<p>Elaborar una propuesta de marketing mix, para desarrollar el posicionamiento del parque.</p> <p>Diseñar un plan de mercadeo que tenga como prioridad la atracción del mercado objetivo del parque</p> <p>Crear Ofertas y paquetes turísticos que involucren el uso de los atractivos mejorados y diversificados.</p> <p>Realizar presentaciones a medios de comunicación de forma periódica sobre los avances en el desarrollo de la innovación de los servicios turísticos.</p> <p>Programar días dedicados los parques, en las redes sociales del ISTU, en donde se interactúe y cree un lazo</p>

	con los usuarios de medios digitales a través de campañas de expectación.
--	---

Tabla 38 Acciones perspectiva Clientes

ACCIONES DE LA PERSPECTIVA CLIENTES	
Afluencia de visitantes	
<p>Instalación de juegos de aventura aprovechando los recursos naturales y usando las normas técnicas salvadoreñas</p> <p>Realizar convenios con tour operadoras para promocionar los servicios prestados</p>	<p>Crear alianzas con la mayor cantidad de operadores turísticos y estrechar una relación ganar-ganar.</p> <p>Desarrollar convenios de cooperación técnica para mejorar la prestación de servicios turísticos en los parques</p> <p>A través de un programa de mercadeo, desarrollar un concepto turístico único para los parques</p> <p>Planificar adecuadamente el desarrollo de las actividades culturales.</p>
Satisfacción de los visitantes	
<p>Creación de organización con enfoque turístico</p>	<p>Implementar manuales operativos para cada uno de los servicios en los cuales se incluya las BPT y las normas técnicas en materia turística.</p> <p>Definir óptimamente la configuración de la oferta de servicios turísticos prestados en el parque, a fin de transmitir a los turistas los beneficios obtenidos</p> <p>Mantener el registro de temáticas técnicas actualizado conforme a las nuevas ediciones de las normas técnicas salvadoreñas en el área de turismo.</p> <p>Controlar todos los puntos críticos de los procesos de prestación de servicios para iniciar en el ciclo de mejora continua.</p> <p>Elaboración de un mapa de ubicación de las señales turísticas y de información dentro del parque de acuerdo a las necesidades específicas de cada zona.</p> <p>Crear una propuesta de programa de calidad turística, el cual debe ser inherente a todos los componentes del modelo, el cual este basados en las directrices de las BPT.</p>

Tabla 39 Acciones perspectiva Procesos

ACCIONES DE LA PERSPECTIVA PROCESOS	
Planes	
Creación de organización con enfoque turístico	Fomentar la programación de los domingos artísticos-culturales en las instalaciones de los parques.
Realizar un abastecimiento conjunto aprovechando ofertas y las ventajas de cada parque.	Fomentar la creación de relaciones con clubes u organizaciones artísticas, para promover espacios de cultura y esparcimiento.
Creación de organización con enfoque turístico	Diversificar los festivales durante el año para evacuar la afluencia de los festivales frutales.
	Realizar eventos turísticos, que tengan apoyo de otras instituciones del estado.
	Crear un manual de funciones que especifique la labor de cada puesto dentro de la organización del parque.
	Diseñar una estructura organizacional, funcional y con la cantidad adecuada de tramos de control según sea la necesidad del modelo.
	Dividir la estructura del parque optimizando los recursos y teniendo únicamente a la cantidad indispensable de colaboradores que operativicen el modelo.
	Propuesta de control sobre los proveedores de servicios internos dentro del parque.
Diversificación de servicios	
Instalación de juegos de aventura aprovechando los recursos naturales y usando las normas técnicas salvadoreñas	Mejorar la estructura física y de señalización interpretativa de los senderos actuales.
	Apoyar la mejora de los servicios.
	Diseñar las rutas de senderismo.
	Diversificar la mayor cantidad de servicios ecoturísticos demandados por la población a través del estudio de mercado más reciente.
	Elaborar un plan de mercadeo agresivo que muestre la innovación y mejora de servicios de los parques

Tabla 40 Acciones perspectiva de aprendizaje y desarrollo

ACCIONES DE LA PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y DESARROLLO	
Porcentaje de colaboradores que reciben capacitaciones	
Implementar la capacitación de los antiguos colaboradores, para la colaboración entre los 3 parques.	<p>Realizar auditorías sobre la efectividad de las capacitaciones recibidas por parte de los miembros de los parques.</p> <p>Profesionalizar a los guías turísticos a través de las temáticas normalizadas y de las competencias básicas que deben poseer.</p> <p>Contar con un staff permanente de guías turísticos, guías locales y guías especializados, según dicta la norma técnica en los requisitos mínimos de desempeño de los guías.</p>
Capacitaciones anuales	
Implementar la capacitación de los antiguos colaboradores, para la colaboración entre los 3 parques.	<p>Implementar un plan de capacitaciones anual para todos los colaboradores del parque, tanto operativos como gerenciales.</p> <p>Búsqueda de oportunidades de formación internacional para todos los niveles de servicio dentro del parque.</p> <p>Utilizar anualmente un diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollar estratégicamente los objetivos y temas a impartir.</p>

v. Plan de contingencia

Tabla 41 Plan de contingencia

PLAN DE CONTINGENCIA	
EVENTUALIDAD	POSIBLE SOLUCIÓN
Si al finalizar el año no se han alcanzado las metas propuestas.	<ul style="list-style-type: none"> Replantearse y analizar las metas de los objetivos y la importancia de estos, a través de un estudio de los indicadores, de la situación actual y el contexto de la organización.
Si el promedio de visitas ha disminuido	<ul style="list-style-type: none"> Aplicar estudio exhaustivo del aspecto de mercadeo, para determinar porque razón ha sucedido y fortalecer este aspecto para alcanzar las metas propuestas.
Si el lanzamiento de un nuevo servicio no alcanza los niveles de aceptación planeados.	<ul style="list-style-type: none"> Implementar un nuevo plan de publicidad destacando las cualidades y lo innovador del servicio, a través de todos los medios posibles, pero con mayor énfasis en los medios digitales, y actualizaciones constantes.

Elevación en el número de quejas recibidas o mala calificación, debido a la calidad de los servicios.	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiar los métodos mediante los cuales se brindan los servicios para determinar la causa de las quejas o la insatisfacción.
Se eleva el costo de insumos	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer alianzas con nuevos proveedores que puedan ofrecer productos sustitutos, sin perder de vista que estos cumplan con los requisitos y especificaciones de material, de modo que se disminuya el precio de los insumos.

6. MERCADEO

i. Estrategias

Las estrategias de mercadeo utilizan el producto, el precio, la plaza y la promoción. Estas variables también conocidas como las cuatro P, deben ser diseñadas a la medida de las necesidades específicas de la organización para permitirle que alcance o sobrepase sus objetivos. El **producto** hace referencia a la combinación de bienes y servicios que ofrece la empresa al mercado objetivo. El **precio** es el esfuerzo que tendrán que realizar los clientes para obtener el producto. La **plaza** o distribución incluye las actividades que hace la empresa para que el producto esté disponible para sus clientes objetivo. La **promoción** hace referencia a las actividades que comunican las ventajas del producto y persuaden a los clientes objetivo para que lo compren. (Kotler, Bowen, Makens, García de Madariaga, & Flores Zamora, 2011)

En este apartado se definen las estrategias en base a las 4 P para que los parques turísticos puedan cumplir con sus objetivos en el ámbito de mercadeo.

a) Producto

1. Parques integrados

Como parte de la encuesta al consumidor, se preguntó a los participantes si les gustaría la creación de una ruta turística que incluya los parques Balboa, puerta del Diablo y Parque de la Familia. Se obtuvo que un 92.2% de los encuestados les pareció positivo la creación de una ruta turística.

Por lo tanto, se propone la creación de una ruta turística, cuyo propósito principal es poder aprovechar la proximidad de estos, en especial la colindancia del Parque Balboa con el Parque de la Familia. En este caso sería una integración de los parques.

Mediante la interconexión de los parques, los visitantes podrán acceder a los otros parques a través de los medios necesarios. En el caso del Parque de la Familia y Balboa, este puede bastar con un paso peatonal, pero en el caso de la Puerta del Diablo, se deberá establecer un medio motorizado apropiado para el desplazamiento en ambos sentidos de los visitantes o que los turistas se desplacen por sus propios medios. En este sentido, si los turistas se desplazan en vehículo propio, se propone que a los conductores se les proporcione un ticket que les permita a acceder ese mismo día a los parqueos de los otros parques sin cargo extra. Esta característica del modelo, que consiste en la integración, ayuda en la creación de un polo turístico, lo cual ayudara a la zona en general de 2 km entre los parques.

2. Diversificación de servicios

Un 98% de los participantes de la encuesta indicaron estar de acuerdo con que se ofrecieran nuevos servicios en los parques. En esta línea, se propone la incorporación de nuevos servicios a la oferta turística actual de los parques.

La estrategia de diversificación puede consistir en crear nuevos servicios que tengan en común alguna relación o desarrollar un nuevo enfoque para los servicios ya existentes. De esta forma, se puede innovar y mejorar la oferta turística de los parques de cara a la competencia, cuya oferta turística se ha verificado es mucho más amplia y diversificada, contribuyendo a que estos sitios sean un destino más atractivo para visitantes actuales y potenciales.

Para escoger los servicios a proponer, se revisa las preferencias reflejadas en la encuesta al consumidor. En la siguiente tabla se muestran los servicios que los encuestados indicaron que les gustaría se ofrecieran en los parques, en orden de mayor a menor preferencia.

Tabla 42 Preferencia de los servicios en parques turísticos

Servicio	Porcentaje
Alquiler de artículos deportivos	14.3%
Senderismo	10.5%
Producto gastronómico	9.5%
Camping	9%
Vivero	9%
Información de actividades y guías turísticos	8%
Alojamiento	8%
Montañismo	8%
Parque de cuerdas altas	8%
Mariposario	7%
Tirolesa	6%
Rapel	4%
Canchas deportivas	0.2%

Los servicios que se tomaron en cuenta son el alquiler de artículos deportivos, el senderismo, el camping, el vivero y los guías turísticos. El producto gastronómico no se toma en cuenta porque este servicio está a cargo principalmente de arrendatarios de la zona y los parques ya cuentan con instalaciones adecuadas para que ellos puedan elaborar los alimentos.

A continuación, se describen las generalidades de los servicios propuestos:

- **Alquiler de artículos deportivos**

El alquiler de artículos deportivos fue el servicio sugerido por parte de los encuestados que tuvo la mayor incidencia. Por esto, se propone el alquiler de dichos complementos a los visitantes. Las bicicletas y balones de fútbol y baloncesto, serán los artículos a alquilar, dado que estos pueden emplearse en los principales atractivos de los parques. Dado que

las familias son el público objetivo, las bicicletas deben estar disponibles tanto para adultos como para niños.

El alquiler de estos artículos está dirigido a impulsar actividades en beneficio de la salud mental y física de las personas, bajo el contexto de las consecuencias por el covid-19. A continuación se presenta el diagrama de servicios de este servicio:

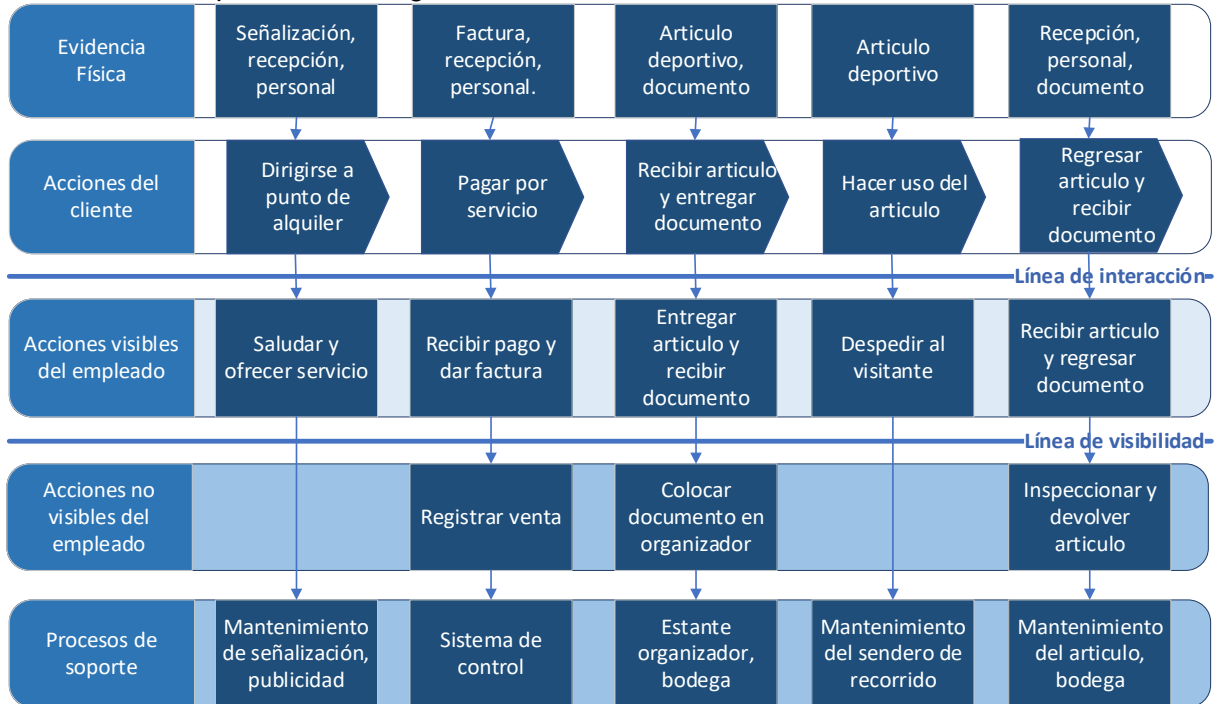


Figura 53 Diagrama de alquiler de artículos deportivos

- **Senderismo**

El senderismo, es una actividad recreativa que consiste en hacer caminatas por senderos o veredas que normalmente discurren por espacios naturales. Aunque es una práctica que nace como una actividad deportiva, no es necesario tener una condición física particular para hacerla y hoy en día está estrechamente ligada al turismo. Caminar es, además, una forma de moverse sin impacto ambiental, lo cual la convierte en una actividad con gran validez para incorporar a los servicios del parque.

Los dos parques colindantes poseen una gran extensión de terreno donde se encuentra una basta flora, pero esta no es accesible a los turistas porque no hay senderos en dichas extensiones. Esta falta de caminos contribuye al descuido por parte del personal de mantenimiento, observándose árboles caídos, cerca perimetral dañada, e incluso la vegetación obstruye algunos tramos de los caminos existentes.

La realización de senderos en el área de abundante vegetación contribuirá a una mayor oferta de los servicios turísticos y al mantenimiento de la flora del lugar, dado que es una actividad con poco impacto ambiental, siempre que las áreas de paso estén delimitadas adecuadamente.

Al momento de diseñar el circuito por donde será trazado el sendero entre los dos parques se debe procurar que esta recorra la mayor parte de atractivos de los parques como los monumentos, miradores, jardines ornamentales, entre otros.

A continuación, se presenta el diagrama de servicios del servicio de senderismo:

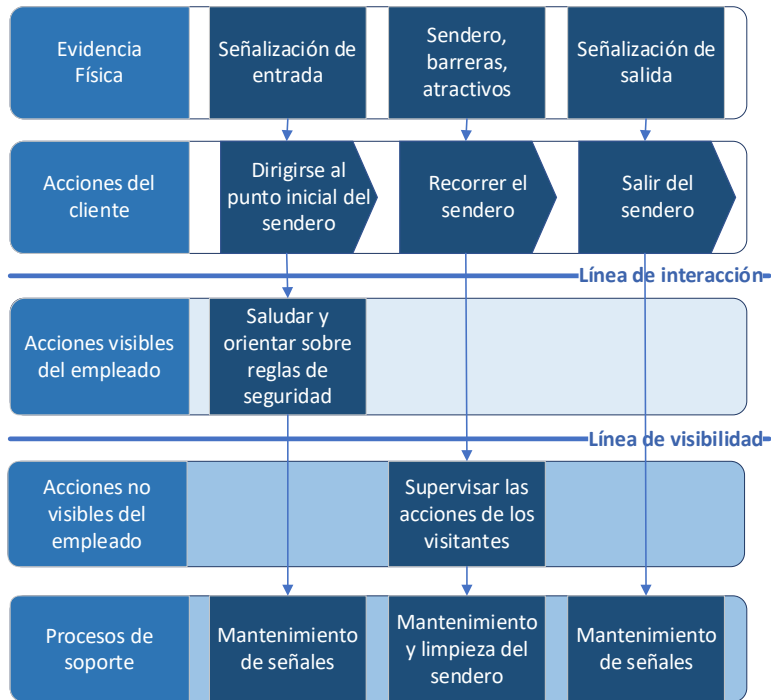


Figura 54 Diagrama para el servicio de senderismo

- **Camping**

El servicio de camping puede ser descrito como el alquiler de un área delimitada que ha sido dotada y acondicionada para que las personas instalen elementos de estancia portátiles tales como tiendas de campaña u otros elementos análogos fácilmente transportables o desmontables. Para poder ofertar este servicio, será importante contar con el personal adecuado para el resguardo y gestión del área, así como personal de seguridad y en cuanto a la infraestructura, lo principal es la construcción de plataformas adecuadas. El diagrama para camping es el siguiente:

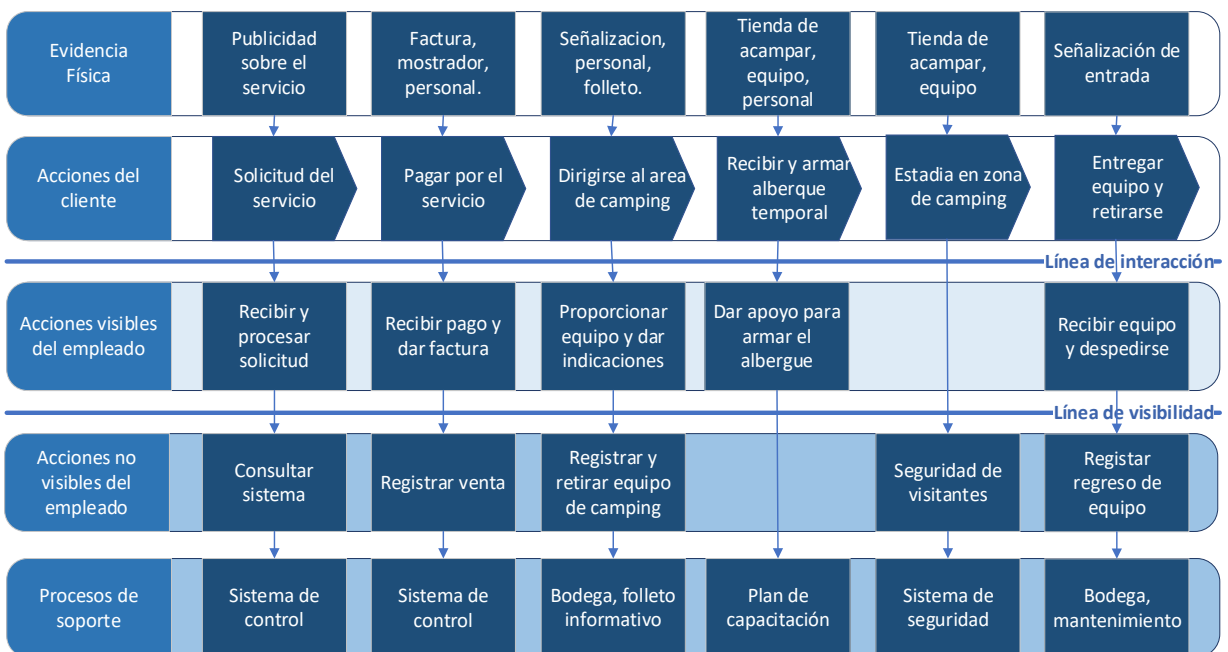


Figura 55 Diagrama para camping

- **Vivero**

Un vivero es una instalación agronómica donde se cultivan, germinan y maduran todo tipo de plantas (Pérez & Gardey, 2010). Para el caso de los parques, este vivero reuniría los tipos de plantas que caracterizan la zona donde se encuentran los parques, para que los visitantes puedan apreciarlas y además adquirirlas si así lo desean. Estas instalaciones también se pueden emplear para reforestar las zonas verdes de los parques, así como los jardines ornamentales de las zonas de descanso.

A continuación, se presenta el diagrama de servicios para la instalación del vivero:

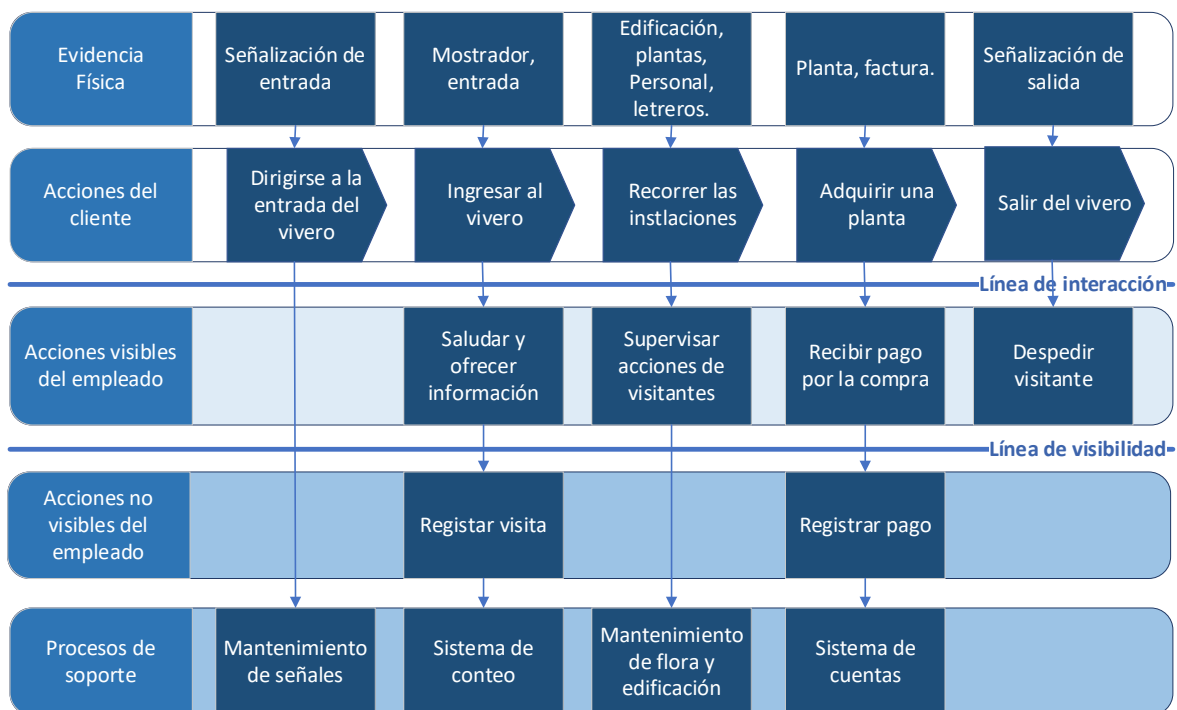


Figura 56 Diagrama para servicio de vivero

- **Información de actividades y guías turísticos**

Un guía turístico es aquella persona que se dedica a acompañar grupos de visitantes a lo largo de los destinos turísticos mientras proporciona información acerca de los atractivos naturales, culturales e históricos. Se propone que se incluya el servicio de guías turísticos para guiar a los visitantes a través de los tres parques turísticos, entre sus responsabilidades se encontraran la asistencia y el acompañamiento a visitantes, interpretación de los bienes naturales y culturales, informar sobre eventos especiales que se llevan o llevaran a cabo, así como de los servicios de los parques y el control de las personas en cuanto a restricciones o precauciones necesarias en el desarrollo de las actividades dentro del recorrido.

A continuación, se presenta el diagrama de servicios de guías turísticos:

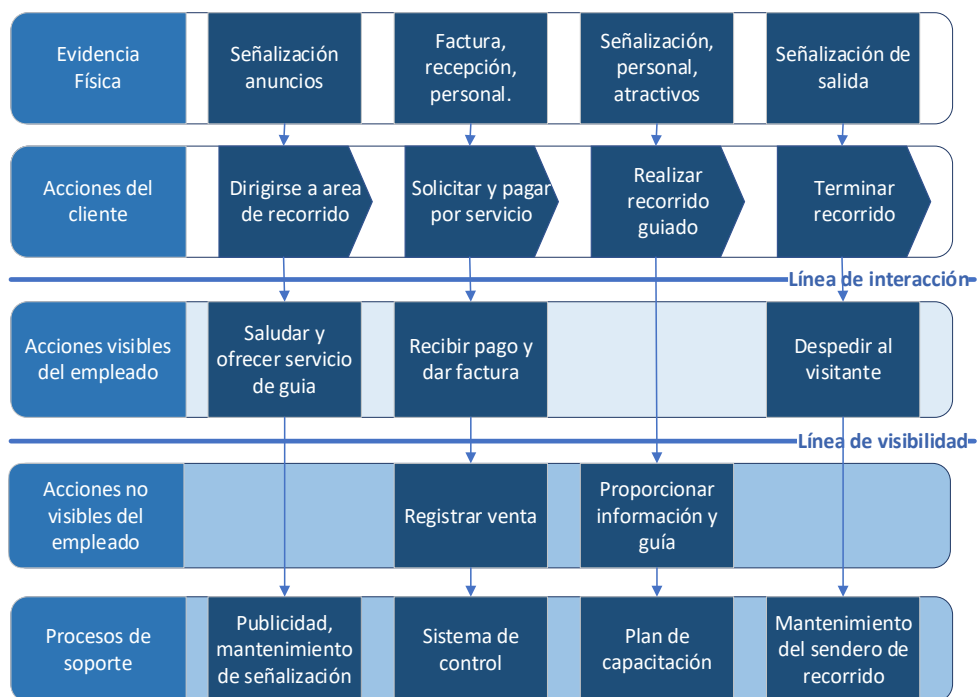


Figura 57 Diagrama para guías turísticas

b) Precio

1. Precios accesibles

El costo es el tercer motivo por el cual los visitantes acuden a los parques turísticos, solo después de la cercanía y la gastronomía del lugar. También, se puede afirmar que los visitantes prefieren los precios bajos en base a los resultados de una de las preguntas contenidas en la encuesta. El 45.2% respondió que estaría dispuesto a pagar de \$2 a \$5 para la prestación de los servicios turísticos, el cual era la opción con el rango de precios más bajo seguido por un 33.5% que eligió la opción siguiente de \$5 a \$10.

Teniendo en cuenta las preferencias del consumidor, se propone supervisar a los arrendatarios para que estos tengan precios accesibles dentro de un rango que no supere los \$5 a \$10 por producto o servicio, siempre que sea posible.

Cualquier servicio dentro del parque, sea ofrecido por la administración o arrendatarios, deberán estar en los rangos de precios mencionados.

Esta estrategia de precios aunada a la estrategia de diversificación les permitirá a los parques posicionarse competitivamente en el mercado turístico.

Para visualizar el posicionamiento buscado con esta estrategia se presenta el siguiente diagrama de posicionamiento donde se han empleado las variables de la oferta de servicios y la de precios en los ejes, porque es información conocida para la competencia. De esta forma, se han ubicado los tres tipos de competidores en conjunto. Se puede observar que la competencia directa se encuentra dentro del cuadrante donde se pretende posicionar el proyecto de integración de los tres parques turísticos.

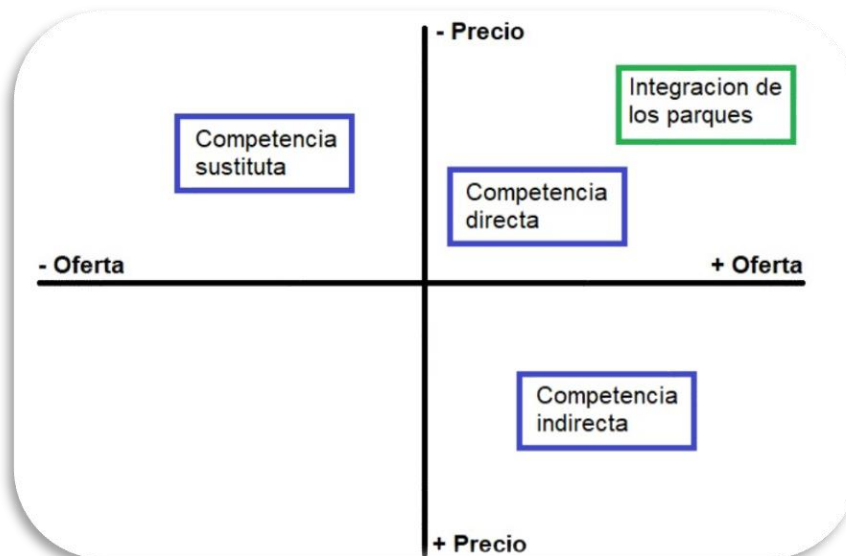


Figura 58 Mapa de posicionamiento para integración de parques

c) Plaza

1. Cooperación con tour operadores

Los operadores de turismo son empresas que se encarga de ofrecer productos y servicios turísticos, por medio de la contratación de otros proveedores de los cuales obtiene los servicios para la creación de paquetes del tipo todo incluido, este se integra a otras empresas para prestar sus servicios tales como alojamiento, transporte, recreación, entre otros. Por lo tanto, si los parques formaran parte de los destinos turísticos que dichos operadores ofrecen a sus clientes, sería una forma de aumentar la afluencia de visitantes hacia estos.

Se propone entregar folletos informativos a los operadores de turismo que fueron consultados durante la investigación del mercado distribuidor con la oferta diversificada y mejorada de los parques recreativos, para que estos puedan informar a sus clientes sobre los parques.

d) Promoción

La promoción de los parques es sumamente importante, ya que a partir de este se le puede un realce como polo turístico, a la zona, atrayendo visitantes extranjeros y aprovechando los nuevos servicios diversificados para los 3 parques.

1. Publicidad en redes sociales

Como se vio reflejado en la encuesta, la principal fuente a la que las personas acuden para consultar sobre destinos turísticos son las redes sociales. Este medio sobresale por sus múltiples ventajas como excelentes resultados a costes mucho menores que los medios convencionales, facilidad de llegar a un segmento de mercado, dado que las distintas plataformas de redes sociales cuentan con una amplia cantidad de información respecto a cada uno de sus usuarios, conociendo sus gustos, preferencias, características y comportamiento y además dichas plataformas posee una gran diversidad de analíticas que le permiten al anunciante conocer los resultados y la eficacia de sus campañas. Ofrecen estadísticas en tiempo real que ayudan a realizar modificaciones, en caso de que los resultados obtenidos no sean los esperados.

De acuerdo con un estudio sobre el consumo mediático que realizó la Escuela de Comunicación Mónica Herrera, se estableció que las 5 redes sociales más utilizadas en el país en el año 2020 fueron WhatsApp, Facebook, YouTube, Instagram y Twitter, en ese orden. También destaca que TikTok –una herramienta que permite subir videos cortos– figuró en el sexto puesto detrás de las antes descritas, es importante aclarar que esta red social no estuvo incluida en el estudio que se realizó en el 2019, pues apenas entraba al mercado salvadoreño. (Carballo & Marroquín, 2020)

Se propone realizar publicidad sobre la integración de los tres parques turísticos y su oferta turística, en las plataformas de Facebook, Youtube, Instagram y Twitter, debido a que estas son las redes sociales que ofrecen la posibilidad de realizar publicidad. A pesar de que no es publicitarse en WhatsApp, es importante tener un canal de comunicación en este medio, donde se puedan atender las dudas del público de forma personalizada.

2. Distribución de promocionales

La segunda fuente de información que consultan las personas son recomendaciones de sus familiares y amigos. Este tipo de publicidad está basado en las opiniones auténticas de los visitantes reales de los parques. Si se desea utilizar la publicidad de recomendación correctamente, lo más importante es motivar a los visitantes a que compartan sus recomendaciones con sus amigos y familiares a través de diversos canales como conversaciones, redes sociales, teléfono, correos u otros.

El uso de este método de promoción implica, primero, la generación de clientes satisfechos por el servicio recibido y en el segundo lugar se debe motivar a dichos clientes a compartir su experiencia positiva con su círculo de amigos y familiares. Una buena herramienta son los regalos promocionales, ya que permite reforzar la imagen de la marca en ellos.

Se propone entregar promocionales a los visitantes como camisas, llaveros, lapiceros y separadores con imágenes alusivas a los parques recreativos, sus principales atractivos y su propia marca.

ii. Condiciones de la demanda

En este apartado se desglosa con mucho más detalle la demanda futura de los tres parques turísticos y de sus servicios, los datos utilizados son aquellos que resultaron de las proyecciones en el mercado consumidor. Cabe destacar que dichas proyecciones fueron calculadas en base al plan de muestreo, donde los resultados de una pequeña muestra de la población fueron proyectados al total esta, dado que no se cuenta con datos de los ingresos de personas a la Puerta del Diablo, parque que se presume recibe el mayor número de visitas de los tres.

iii. Brief de mercadeo

El Brief es un documento escrito que se redacta de forma breve en donde se desarrolla la planificación, ejecución y evolución de un proyecto. El siguiente Brief de mercadeo ofrece una visión concentrada y completa de las diversas estrategias de mercadeo planteadas en el marco del componente de planificación.



Proyecto

Integración de los parques recreativos Balboa, Puerta del Diablo y Parque de la Familia denominando al conjunto Parque Integración.

Antecedentes

Los parques recreativos Balboa, Puerta del Diablo y Parque de la Familia son sitios turísticos administrados por entidades estatales cuyo principal propósito es ofrecer una opción para la sana recreación y entretenimiento de la familia salvadoreña. Los primeros dos parques llevan aproximadamente 70 años de operación, mientras que el último tiene unos 24 años. Actualmente, estos parques son competidores entre sí, pero con la oportunidad de unir fuerzas, estos sitios pueden contrarrestar sus debilidades y potenciar sus fortalezas, haciendo frente a los demás competidores en la zona de los Planes de Renderos para poder ofrecer un destino revitalizado y mejorado a sus visitantes.

Misión integrada

“Proporcionar el lugar adecuado para la población salvadoreña aledaña a los planes de Renderos para la promoción y estimulación de la recreación familiar y social como factor determinante de la sociedad, por medio de la oferta turística que las personas desean, integrando la capacidad de los parques y el recurso humano para el desarrollo tanto de los parques como de la zona”.

Visión integrada

“Alcanzar el Liderazgo brindando espacios y lugares para la familia salvadoreña con zonas que permitan el desarrollo familiar, permitiendo de esta manera la sostenibilidad económica del parque y de las zonas circundantes desarrollando los objetivos y metas para alcanzar el reconocimiento a nivel nacional e internacional, alcanzando muchos nuevos visitantes.”

Valores integrados

- | | |
|-------------------|---------------|
| - Responsabilidad | - Dignidad |
| - Laboriosidad | - Justicia |
| - Honestidad | - Solidaridad |
| - Honradez | - Humanismo |

Objetivos de la campaña

Objetivo general

Promover la afluencia de visitantes a los parques recreativos Balboa, Puerta del Diablo y Parque de la Familia a través de la integración de estos tres sitios turísticos ubicados en Los Planes de Renderos para ofrecer un destino de calidad para el esparcimiento y recreación de las familias salvadoreñas.

Objetivos específicos

- Mejorar la oferta actual de servicios de los parques incorporando servicios que sean de la preferencia de los visitantes.

- Ser parte de los destinos que los operadores de turismo incluyen en sus paquetes, para que los visitantes que lo deseen puedan movilizarse a los parques a través de estos.
- Informar a los visitantes actuales y potenciales sobre la variedad de atractivos turísticos que poseen los parques.
- Destacar mediante la información visual, los atractivos más importantes que se ubican en el Municipio, y que están a disposición para las personas que deseen realizar turismo.

Partes interesadas

- Instituto Salvadoreño de Turismo
- Ministerio de Hacienda

Público objetivo

El público objetivo se describe en el siguiente perfil del visitante de los parques

Tabla 43 Perfil del visitante de los parques

Perfil del visitante	
Criterios demográficos	Reside en municipios próximos a los parques Personas entre los 18 y 41 años Género masculino y femenino Ingreso familiar igual o inferior a los \$600.00 Grupo familiar de 3 a 6 individuos
Preferencias	Visita lugares con atractivos naturales Realiza turismo principalmente en temporadas bajas. Destinos turísticos con precios accesibles
Necesidades	Áreas ordenadas y limpias Instalaciones en buen estado y suficientes Seguridad Práctica de las medidas de bioseguridad
Principales medios de información donde consulta sobre sitios turísticos	Redes sociales Recomendaciones de familiares y amigos Radio y televisión

Imagen de la campaña

Se busca transmitir una imagen donde se resalte el ambiente familiar, el sano esparcimiento y recreación a través de las actividades que pueden realizarse al aire libre en espacios con abundante vegetación, en un clima fresco. Además de destacar el producto gastronómico del lugar ofrecido, principalmente por empresarios de la zona.

Resultados esperados

- Aumento de la afluencia de turistas a los parques
- Mayor número de arrendatarios que ofrecen sus servicios en los parques
- Mayor preferencia de los visitantes con respecto a otros atractivos próximos a la zona
- Llegada de turistas por medio de operadores de turismo

Acciones

- Establecer los medios necesarios para conectar los parques entre sí y posibilitar el libre tránsito de los visitantes
- Crear un sistema de renta de bicicletas y balones de fútbol y baloncesto
- Construir los caminos a través de la vegetación para la práctica de senderismo
- Contratar guías turísticos
- Elaborar recorridos a lo largo de los parques que incluyan sus principales atractivos
- Acondicionar los puntos del parque que formaran parte de los recorridos guiados
- Instalar los enseres necesarios para ofrecer la opción de realizar camping
- Entregar información a los operadores de turismo donde resalte los atractivos de los parques para que ellos lo recomienden a sus clientes
- Realizar viajes de familiarización de los operadores de turismo a los parques
- Promocionar los parques a través de los medios más consultados por el público objetivo
- Proporcionar promocionales con la imagen de los parques para su promoción

C. COMPONENTE ORGANIZATIVO

Para cualquier empresa o institución es de suma importancia el definir de forma correcta la organización, no obstante, hay que destacar la diferencia entre el concepto de organización, ya que uno se utiliza como sinónimo de institución o empresa, que no es al que se refiere este apartado, sino al otro, el que se refiere a la distribución de las actividades a realizar, en esto compete definir los cargos, las funciones, definir al jerarquía, todo esto para poder determinar de forma adecuada cómo funcionará la empresa o institución.

En este apartado se considera lo que es la organización de los parques integrados, administrativa y financieramente, para esto es necesario establecer la estructura organizativa y las funciones que se desempeñaran en esta nueva estructura organizativa.

1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE PARQUES INTEGRADOS

i. *Introducción*⁵

Las estructuras organizativas definen, en gran medida, los métodos y procedimientos internos de las organizaciones. No son sólo organigramas plasmados en un papel; por el contrario, son como el ADN que está impreso en cada sección, nivel, departamento o escalafón.

Para empezar, en ellas se reflejan los grados de autoridad y responsabilidad, así como la interacción entre las distintas jerarquías de las empresas.

En un plano general, es muy común hablar de dos tipos de estructuras: centralizadas, que son aquellas en las que sobresalen las figuras y los cargos directivos por encima del resto de integrantes; y descentralizadas, en las que dichos cargos delegan las responsabilidades en niveles intermedios o bajos.

No obstante, ante la necesidad de optimizar los procesos internos, en la actualidad son varios los tipos de estructuras que se aplican tanto a empresas grandes como a startups que recién comienzan su andadura en su respectivo sector comercial.

a) *Tipos de estructuras organizativas*

Una estructura puede variar en función de varios aspectos, por ejemplo, el número de integrantes de las empresas, la naturaleza del servicio o producto, el modelo directivo, los tipos de procesos, entre otros. Veamos algunos de ellos y los rasgos principales que las hacen más atractivas en un caso o en otro.

En la actualidad, podemos dividir las estructuras organizativas primordiales en cinco, que son estas:

1. Estructura funcional.
2. Estructura jerárquica.
3. Estructura lineal.
4. Estructura matricial.
5. Estructura por división.

⁵ (Pérez A. , 2021)

ii. **PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LOS PARQUES**

La estructura de los parques integrados se establece como una organización jerárquica funcional, se describen más adelante 2 estructuras, las cuales se tratan como 2 para mejor la comprensión en su jerarquía, una se refiere sobre la que se rigen los parques integrados y la segunda la estructura general para cada uno de los 3 parques, esto facilita la comprensión de la administración de cada uno de los parques, al crear una nueva estructura organizativa para la integración, se deben tener los siguientes puntos en consideración:

- La creación de la nueva estructura es considerando la entrega del parque de la Familia al ISTU.
- Se plantea que sea una integración administrativa y financiera entre los 3 parques, en este apartado se puede visualizar la integración administrativa.
- Se necesita de la autorización y emisión de acuerdos, para la creación de esta integración de los parques, por parte del ISTU y del Ministerio de Hacienda, lo cual queda a disposición de las instituciones.
- Para el ISTU los manuales y acuerdos deben ser aprobados por junta directiva, en el caso de los parques administrados por esta institución.

iii. **Organigramas**

Los organigramas donde se plasman los cargos a desempeñar y las relaciones en los parques se muestran a continuación:

a) **Organigrama de Parques integrados**

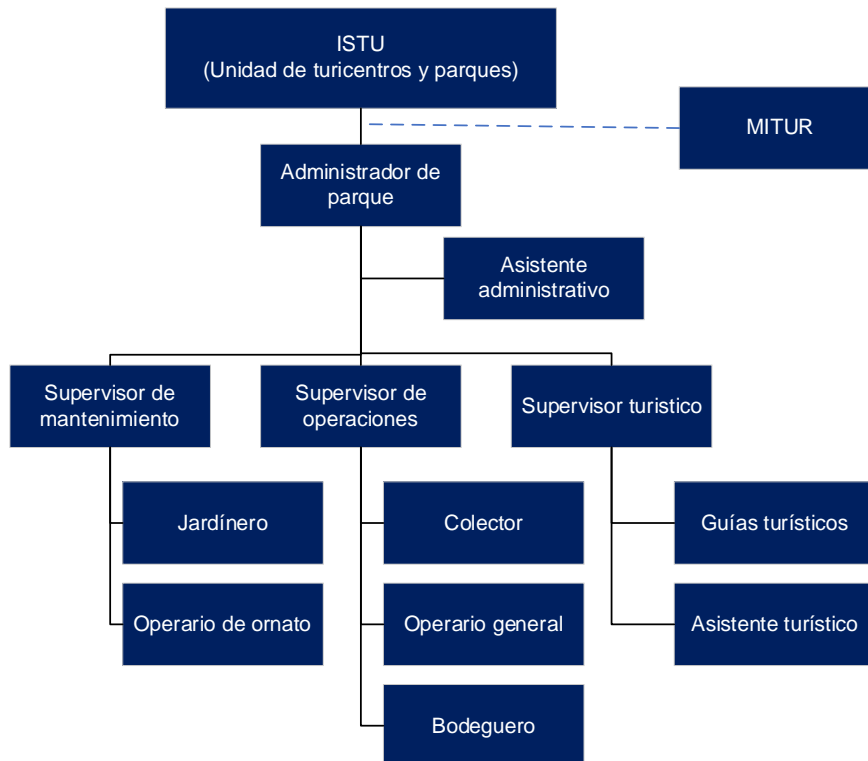


Figura 59 Organigrama de los parques integrados

En este organigrama se puede observar los siguientes puntos:

- Se designa un administrador general para los parques integrados.
- EL ISTU depende financieramente del MITUR, el cual actúa como apoyo también de las actividades turísticas de los diferentes parques.
- Se determina un mejor control del mantenimiento, de las operaciones administrativas y de las actividades turísticas.
- Se determina un enfoque más turístico en la estructura organizativa.

Con la estructura descrita entre los 2 organigramas se plantea la solución a los siguientes problemas que tenían los parques:

- Directamente
 - Insuficiente personal operativo en los parques
 - Organización sin enfoque turístico
 - Falta de promoción de los parques
- Indirectamente
 - Descuido de zonas verdes
 - Falta de inspecciones en la zona verdes
 - Mantenimiento inadecuado

Los problemas indirectamente beneficiados deben ser completados con planes de mantenimiento y el control respectivo, el cual se plantea en la estructura, un tramo de control corto.

Con esta nueva estructura se podrá administrar de mejor manera los recursos de los 3 parques, lo cual es una de las ventajas de la integración de los parques y que lo hace un modelo atractivo para su implementación.

2. PERSONAL

El requerimiento de personal es importante para los parques, debido a que de este depende el buen funcionamiento de estos, a partir del diagnóstico se identificó un uso inadecuado de este, se tenía poco o nulo enfoque turístico, es por esto que se propone la cantidad de personal según se estableció en la estructura organizativa.

Este personal se divide en personal fijo y temporal. La cantidad de personal fijo está considerado en condiciones normales de afluencia de turistas; en el caso de los puntos altos que muestran las estadísticas de afluencia de turistas, tal como vacaciones de semana santa, vacaciones agostinas, y fechas finales que incluye meses de octubre y diciembre, para tales fechas se deberá contratar personal temporal.

A continuación, se muestra el personal requerido por cargo:

Tabla 44 Personal Requerido por Cargo

Puesto	Cantidad Personal Fijo	Cantidad Personal Temporal
Administrador de parque	1	0
Asistente administrativo	1	0
Supervisor de mantenimiento	1	0
Jardinero	3	0
Ornato	6	3
Supervisor de operaciones	1	0
Colector	3	0
Operarios	13	4
Supervisor turístico	1	0
Guías turísticos	11	4
Asistencia y mercadeo	5	0
Total de personal	46	11

La cantidad de guías turísticos es en base a las normas técnicas salvadoreñas. Esta cantidad puede variar dependiendo de la afluencia y necesidades de los parques, cabe destacar que al ser integrados se puede realizar una asignación diferente para cada parque.

Se defina para cada parque la cantidad de personal y por área.

Tabla 45 Personal requerido por Área

Área	Cantidad	Puesto
Administración General		
ADMINISTRACIÓN	1	Administrador del parque
	1	Asistente administrativo

Parque Integración		
ADMINISTRACIÓN	1	Supervisor de mantenimiento
	1	Supervisor de operaciones
	1	Supervisor turístico
SENDERISMO	8	Guías turísticos
VIVERO	3	Guías turísticos
CAMPING	4	
ALQUILER DE OBJETOS DEPORTIVOS	2	Operario
JUEGOS DE AVENTURA	6	Operador de juegos
LIMPIEZA Y JARDINERÍA	6	Aseo y ornato
	3	Auxiliar de jardinería
CASETA DE ENTRADA	3	Colector
BODEGA	1	Operario
ATENCIÓN AL CLIENTE (INFORMACIÓN)	5	Asistencia turística
Total, de personal requerido	46	

3. MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE PARQUES INTEGRADOS

La integración de los parques crea la necesidad de tener un manual de organización y funciones para el parque integrado, para organizar de manera efectiva cada uno de los puestos de trabajo, por lo tanto, es debido conocer a precisión las funciones que demandara cada puesto de trabajo. Para el cumplimiento de las metas trazadas y los objetivos es necesario contar con una guía estructurada que presente el desarrollo de cada puesto de trabajo. El manual de organización y funciones representa a un documento muy bien redactado, planificado y analizado, sobre las necesidades, responsabilidades y estructuras que el parque presenta.

Objetivos del manual

1. Presentar una visión de conjunto de la organización de los parques integrados.
2. Precisar las funciones asignadas a cada unidad, para definir responsabilidades y evitar duplicaciones y detectar omisiones.
3. Ayudar en la correcta realización de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad del trabajo.
4. Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
5. Facilitar el reclutamiento, selección e interrelación del personal.
6. Determinar la responsabilidad de cada área de los parques integrados.
7. Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que lo componen.

También el manual presenta el perfil que debe cumplir la persona que desempeñara las funciones en dicho puesto de trabajo.

4. PROCESO PARA LA ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

Es evidente que las estructuras organizativas y/o funciones requieren de modificaciones conforme pasa el tiempo como resultado de una evolución propia de las mismas, por tal motivo las unidades deberán actualizarse para poder garantizar la congruencia de sus acciones, eviten duplicidad y/o desagregación innecesaria de las funciones que desempeñan y se facilite la prestación de los servicios con los niveles de calidad y efectividad requeridos.

El proceso para la actualización consta de las siguientes fases:⁶

1. Indicadores de actualización del manual de organización y funciones

En este apartado se describen algunas de las causas, que de presentarse indicarían la necesidad de modificar el manual de organización y funciones. Estos son:

⁶ (Secretaría de Cultura, 2016)

- **Crecimiento de estructura:** cuando se incrementa el número de plazas o puestos en cualquiera de las áreas que integran el parque, o cuando se efectúan cambios de nomenclatura al interior de su estructura.
- **Compactación de estructura:** cuando se lleve a cabo una racionalización (cancelación o fusión de plazas) en las estructuras organizativa del parque, necesariamente se tendrá que actualizar el Manual de Organización y Funciones, de acuerdo a la nueva estructura orgánica u ocupacional que se determine.
- **Cambio de nivel jerárquico:** en el caso de que una unidad se vea modificada en su nivel jerárquico, se deben realizar los cambios necesarios para que la estructura muestre claramente las áreas que estarán bajo su subordinación.
- **Modificación en la asignación de funciones:** cuando se presente aumento, disminución o adecuación de las funciones asignadas a una unidad del parque y estas impacten en las divisiones que la conforman.

Cabe destacar que la necesidad de modificar el manual no se limita exclusivamente a las situaciones anteriormente descritas, pues pueden existir otros escenarios que exijan la actualización de dicho documento.

En el caso de que las unidades del parque, efectúe una modificación menor a las funciones asignadas, solamente se requerirá la elaboración de la hoja que adecue o se adicione al Manual de Organización y Funciones para informar sobre estos cambios.

2. Autorización de la Unidad de turicentros y parques

Una vez que se ha presentado una situación que modifique la estructura organizativa, es necesario que la Unidad de turicentros y parques sea informada para solicitar la correspondiente autorización de las actualizaciones que se requieran realizar al Manual de Organización y Funciones del parque. La difusión del Manual de Organización y Funciones autorizado, será responsabilidad exclusiva del administrador del parque.

3. Convocatoria con la unidad que solicita la modificación

En esta etapa se realizará una convocatoria con la o las unidades del parque que han solicitado una modificación, donde se les solicitará que realicen los cambios que consideran pertinente mediante la recolección de información que permita determinar los cambios en específico que cubra las necesidades reales de la unidad misma y como esta impacta en la organización del parque en su totalidad.

4. Recopilación de información

La recopilación la llevará a cabo la unidad que solicita la modificación a través de técnicas de recopilación de información como las entrevistas con el personal administrativo y operativo mediante cuestionarios; así como el estudio de procesos y procedimientos que se llevan a cabo dentro de la unidad tanto principales como los auxiliares y la normativa que regula las relaciones de mando en toda la estructura organizativa del parque.

5. Análisis de la información

Una vez la unidad ha concluido la recopilación de la información, esta iniciará su análisis lo cual resultará en la propuesta de la modificación de la estructura orgánica de la unidad que cumpla con los nuevos desafíos que genere en primer lugar, la necesidad de modificación

siempre buscando evitar la incongruencia de las acciones con los objetivos del parque, la duplicidad y/o desagregación innecesaria de las funciones.

6. Elaboración del Manual de organización y Funciones

Al recibir la propuesta de modificación de la unidad, el administrador del parque revisará y consolidará el documento que se someterá al visto bueno de la Unidad de Turicentros y Parques que posteriormente revisará y aprobará la Unidad de Recursos Humanos.

5. MANUAL DE POLÍTICAS

Un manual de políticas sustenta una importancia trascendente para las organizaciones porque les permite establecer lineamientos a todos sus integrantes; desde los altos mandos hasta la última línea de mando y demás interesados en conocer el funcionamiento de esta. Por medio de los manuales, se puede fomentar el trabajo en equipo, encausar iniciativas e innovación, permitiendo coordinar los esfuerzos de todas las unidades en la misma dirección y finalidad.

El uso de los manuales es fundamental para cumplir los objetivos institucionales, mismos que generalmente están expuestos en lo que se conoce como visión, misión y valores. Permite y promueve la mejora en los procesos internos, incrementando con ello sus niveles de productividad, eficiencia y desde luego en su eficacia de gestión. Mediante los manuales se puede generar una cultura y filosofía de trabajo, se establecen criterios propios enfocados a los procesos de todas las áreas, incluyendo las relacionadas con el marketing, además de ser un documento idóneo para reforzar los valores éticos y morales que deben caracterizar a toda organización responsable e innovadora.

La redacción de un manual de políticas adecuado y extensivo le proporciona a los empleados una valiosa herramienta, en la cual puede apoyarse para la ejecución de su trabajo de forma certera y efectiva reduciendo las posibilidades de una actuación inapropiada que pueda llevar a situaciones de conflicto.

Para el modelo de gestión se propone el siguiente manual de políticas:

D. COMPONENTE DE RECURSOS HUMANOS

Este componente es de suma importancia, ya que al ser un servicio el desempeño de los colaboradores en la prestación de sus labores, presenta para los visitantes un factor importante, ya que de este depende en gran medida la satisfacción de los visitantes, al obtener un trato agradable y obteniendo la información que ellos requieren.

1. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

La sociedad experimenta constantemente cambios, se enfrenta a desafíos, (sociales, culturales, políticos, económicos, entre otros), que hacen que las organizaciones se vean obligadas a responder de manera inmediata. En el campo de la administración de recursos humanos (ARH) se ve reflejado claramente, cumpliendo así con su propósito que es el de utilizar de manera eficiente y eficaz los recursos en todo organismo social.

Durante el estudio de la ADR, se requiere de una carta descriptiva de todas aquellas actividades que realizan los gerentes del área de administración de recursos humanos y, la indicación de lo que deberían hacer, durante su ejercicio es al personal a quien se le exige su contribución para el mejoramiento del organismo social.

La Administración de personal tiene diversas acepciones, lo que en muchas ocasiones suelen ser confusas, entre las más comunes se distinguen las siguientes:

- Relaciones Industriales.
- Administración de Recursos Humanos.
- Administración de Personal.
- Relaciones Humanas en el Trabajo.
- Relaciones Laborales.

i. PROCESO DE PLANEACIÓN

El concepto proceso se define como un: “Flujo de eventos interrelacionados e identificados que se desplazan hacia un objetivo determinado”. “En cierto sentido, el proceso de planeación de recursos humanos, es el flujo de sucesos por el cual la dirección superior asegura el número suficiente de personal idóneo en el lugar adecuado y en el momento oportuno.” (RODRIGUEZ)

“Así, el personal será capaz de realizar con eficiencia y eficacia las tareas que ayudarán a la organización a lograr sus objetivos generales. Por tanto, la planeación de personal traduce los objetivos en términos de los trabajadores que se necesiten para lograrlo.” (RODRIGUEZ)

El proceso de planeación de recursos humanos abarca diversas fases, las cuales se muestran en el siguiente esquema:

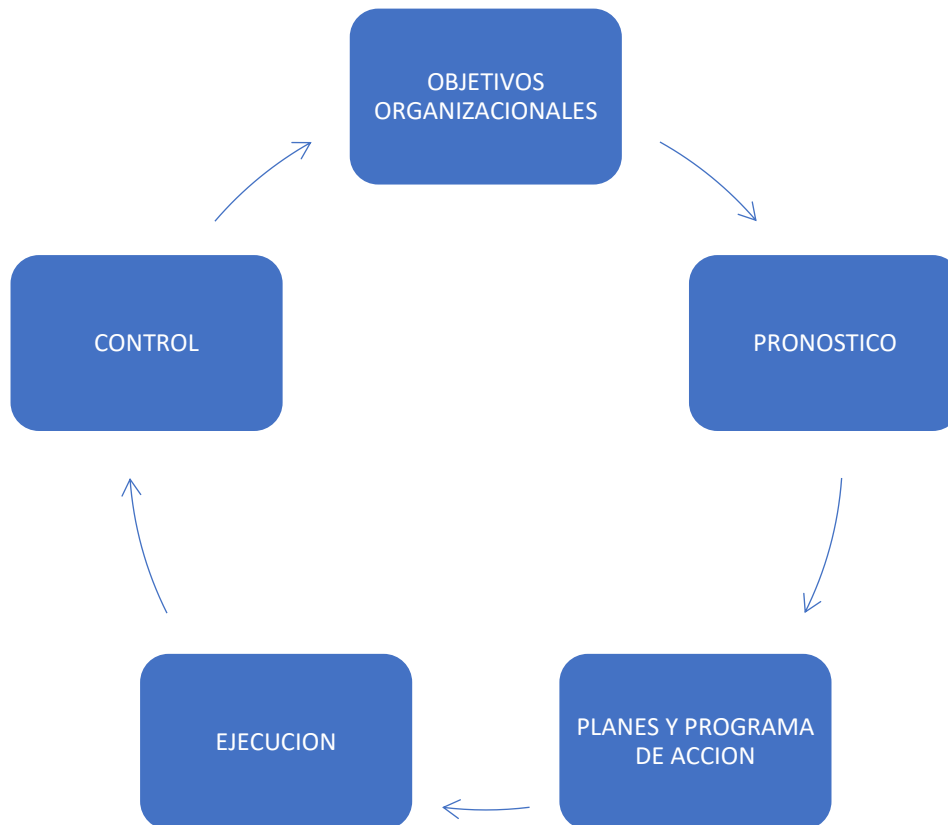


Figura 60 Procesos de planeación de recursos humanos

La planeación como tal es solo el primer paso en el proceso de administración de recursos humanos, pero el evento por si solo se puede considerar todo un proceso que amerita ser desglosado en sus etapas sucesivas.

Este proceso no es desarrollado en este apartado porque la planeación del recurso mencionado ya se ha incluido en el componente organizativo, como evidencia de esta actividad se tiene el Manual de Organización y Funciones, el organigrama y el requerimiento de personal que fueron redactados en base al componente de planificación.

Los pasos de ejecución y control son realizados por el área de recursos humanos, de la dirección ejecutiva, así como cada una de las unidades donde se requiere del personal.

El proceso que se presenta en el siguiente apartado como ya se mencionó abarca el proceso anterior e incluye otros aspectos básicos para la gestión de los colaboradores.

ii. **PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

El proceso de administración de recursos humanos de una organización incluye ocho actividades o pasos que, si se realizan correctamente, dotarán a la organización de empleados competentes y de alto rendimiento, capaces de mantener ese nivel de rendimiento en el largo plazo.



Figura 61 Proceso de administración de recursos humanos

a) REQUISICIÓN DE PERSONAL

La requisición es el documento de solicitud mediante el cual el responsable de un área organizacional solicita que la plaza que no está ocupada en ese momento dentro del grupo de personas a su cargo sea autorizada y cubierta. Este documento es importante ya que permite conocer el número de vacantes que se encuentran en proceso en ser cubiertas, así como el tiempo que se emplea en reclutar, seleccionar y contratar a un nuevo miembro.

Siendo en este caso siguiendo las directrices ya tenidas en los procedimientos del ISTU los cuales ya poseen como requerir el personal y se presenta en el anexo H, cada uno de ellos.

b) PERFIL DEL PUESTO

Los perfiles del puesto se elaboran generalmente antes de requerir que se cubra una vacante, por ello, son previos a la requisición. Sin embargo, cada vez que tenemos un puesto vacante es conveniente revisar si las funciones que se deben desempeñar en este, los resultados que debe generar, las condiciones de trabajo, la evolución del mismo a algún otro factor ha variado significativamente, de tal manera que nos lleve a esperar varias características distintas de la persona que ocupara esa posición en esta nueva oportunidad.

Se realiza la actualización de los perfiles con que se contaban debido a la desactualización de lo que se posee y alejado de la realidad actual de cada uno de los parques, adaptando a la realidad de las necesidades que se poseen.

c) EXÁMENES PSICOMÉTRICOS

Es necesaria la aplicación de los exámenes psicométricos para la selección del personal dentro de lo cual ya se maneja dentro de los procedimientos del ISTU, para tener la persona indicada para el puesto indicado, que nos permita el mejor desarrollo del personal que se tiene.

Análisis del proceso actual de Administración de Recursos Humanos del ISTU

El ISTU ya tiene definida todas las fases que incluyen este proceso desde la requisición, reclutamiento, selección, adiestramiento, hasta la evaluación de los posibles candidatos que ocuparan una plaza dentro de la institución. Estas etapas están definidas con base a una serie de preceptos que son necesarios tomar en cuenta debido a que es una entidad pública que debe apegarse a todo el marco legal que le concierne.

Cabe mencionar que el ISTU si asegura poseer un plan anual de capacitación para el desarrollo de la carrera de sus colaboradores, pero en el diagnóstico se determinó una cantidad baja de capacitaciones recibidas por parte del personal de los parques, a diferencia del personal que se desempeña en las oficinas centrales, por tal motivo se consideró primordial el diseño del siguiente proceso de desarrollo de los colaboradores dirigido exclusivamente a los empleados del parque.

2. PROCESO DE DESARROLLO DE COLABORADORES

Para definir un proceso de capacitación para el personal de los tres parques turísticos, se describen 3 procesos propuestos por sus respectivos autores en la siguiente tabla:

Tabla 46 Procesos de capacitación según autores

Autor	Proceso de capacitación y desarrollo (CyD)
R. Wayne Mondy (2010)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar necesidades específicas de CyD: la capacitación y el desarrollo deben determinarse realizando análisis a diferentes niveles: Análisis organizacional, Análisis de tareas y Análisis de las personas. 2. Establecer objetivos específicos de CyD: La capacitación y el desarrollo deben tener objetivos claros y concisos, y desarrollarse para alcanzar las metas organizacionales. 3. Seleccionar método(s) de CyD y sistema(s) de implementación: las empresas utilizan diversos métodos para enseñar conocimientos y habilidades a la fuerza de trabajo como cursos impartidos por instructores, estudio de caso, modelado de comportamiento, entre otros. El sistema de implementación se refiere a la manera en la que la capacitación se impartirá a los participantes. 4. Implantar programas de CyD: La implantación de programas de capacitación entraña problemas únicos. 5. Evaluar programas de CyD: los tres objetivos de la evaluación incluyen: decidir si un programa debería continuar, decidir si un programa debería modificarse, y determinar el valor de la capacitación.
Gary Dessler y Ricardo Varela (2011)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnóstico de necesidades: Identificar habilidades necesarias para mejorar el desempeño; asegurar que el programa será adecuado para niveles de educación, experiencia y habilidades específicos de los aprendices; y establecer los objetivos de la capacitación. 2. Diseño didáctico: Compilar objetivos, métodos, medios audiovisuales, entre otros. Organizarlos en un plan de estudios; asegurarse de que todos los materiales, se complementen entre sí, sean claros y se fusionen en un programa de capacitación unificado que tenga sentido en términos de los objetivos de aprendizaje establecidos; este proceso por lo general da como resultado un manual de capacitación. 3. Validación: Presentar y validar la capacitación frente a una audiencia representativa. Las revisiones finales se basan en los resultados piloto para garantizar la efectividad del programa. 4. Implementación: Cuando sea factible, se debe usar un taller de “capacitar al instructor” que se enfoque en la presentación del conocimiento y las habilidades, además del contenido de la capacitación. Luego se implementa el programa de capacitación. 5. Evaluación: Valorar las reacciones, el aprendizaje, el comportamiento y/o los resultados de los aprendices.
Idalberto Chiavenato (2011)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Detección de las necesidades de capacitación (diagnóstico): Para la detección de las necesidades de capacitación se consideran tres niveles de análisis: Análisis organizacional, análisis de los recursos humanos y análisis de las operaciones y tareas. 2. Programa de capacitación: El programa de capacitación y su planeación se basa en el resultado del diagnóstico anterior. El programa también incluye la elección de los métodos más adecuados.

	<p>3. Implantación y ejecución del programa de capacitación: la ejecución depende de varios factores que incluye el programa, el material, los dirigentes, los aprendices y los instructores.</p> <p>4. Evaluación de los resultados: la evaluación de la eficiencia del programa debe considerar el cambio en la conducta de los empleados y si la capacitación tiene relación con la consecución de las de la empresa.</p>
--	--

Después de observar los pasos que conforman cada proceso de capacitación expuesto se puede afirmar que:

- Los tres modelos coinciden en el primer paso, donde se indica un diagnóstico de las necesidades de capacitación
- El segundo y tercer paso de los modelos puede definirse como uno solo que abarque la definición de objetivos, selección de métodos y sistemas de capacitación.
- El modelo de Varela y Dessler incluye un paso que no tienen los otros, el de validación que se refiere a la realización de una prueba piloto del programa
- Como cuarto paso se trata los aspectos relacionados a la implantación
- Y por último todos señalan la necesidad de la evaluación de la capacitación.

A partir de esta información, se ha decidido tomar todos los pasos en común que tienen los modelos, e incluir en el proceso de capacitación, aquellos elementos de los tres modelos que resulten más adecuados para las necesidades particulares de los parques.

El diagrama del proceso de capacitación a aplicar se muestra a continuación:



Figura 62 Proceso de capacitación

a) Diagnóstico de las necesidades de capacitación

La detección de necesidades de capacitación es el paso inicial que debe realizarse para fundamentar objetivamente los programas que se vayan a realizar dentro del proceso de desarrollo del personal de los parques recreativos. Si el diagnóstico de necesidades de capacitación no es realizado de forma eficaz, entonces no se van a identificar las

necesidades reales y esto va a provocar que no se desarrolle la habilidad del empleado de acuerdo a lo que el puesto requiere y a lo que la misma área exige del empleado. A continuación, se describe la metodología que debe seguirse para realizar este diagnóstico, la cual se divide en tres niveles de análisis:⁷



Figura 63 Niveles de análisis para la detección de necesidades de capacitación

Análisis organizacional.

Dentro de este análisis se trata de identificar la visión y la misión de los parques, o sea su comportamiento, crecimiento, su ambiente físico, social y tecnológico; los objetivos a corto mediano y largo plazo, sus recursos físicos y financieros y la filosofía asumida frente a la capacitación.

Esta clase de información contribuirá a conocer las problemáticas, nivel cultural y clima organizacional, así como el perfil técnico de los parques, para efectos de capacitación o soluciones operativas y administrativas. En esta fase se identifican todos los elementos que de una u otra forma influyen en el desarrollo de las funciones en las diferentes áreas. De acuerdo a la situación actual que fue determinada para los parques en la sección anterior, la información a recopilar es:

- Plan estratégico
- Programa Operativo Anual
- Políticas de administración del recurso humano
- Manual de Organización

Resultado del análisis organizacional: documentación que refleje claramente las necesidades de capacitación relacionadas a la estructura organizacional, la planeación estratégica, los puestos de trabajo, los servicios que proporciona, los clientes principales, los recursos con los que se cuenta, así como el ambiente político, económico y social en el que están inmersos los parques.

Análisis del Recurso humano

⁷ (Mondy, 2010)

El análisis de los recursos humanos procura constatar si el personal actual de los parques es suficiente, en términos cuantitativos y cualitativos, para cubrir las actividades presentes y futuras de la organización. Se trata de un análisis de la fuerza de trabajo; es decir, el funcionamiento de la organización supone que los empleados cuentan con las habilidades, conocimientos y actitudes que desea la organización.

Información para el análisis de los recursos humanos⁸

Pontual recomienda que el análisis de los recursos humanos se sustente en el estudio de los aspectos siguientes:

- | | |
|---|---|
| 1. Número de empleados en la clasificación de los puestos. | 7. Nivel de desempeño, cuantitativo y cualitativo, de cada empleado. |
| 2. Número de empleados necesarios en la clasificación de los puestos. | 8. Nivel de habilidad de conocimientos de cada empleado para otros puestos. |
| 3. Edad de cada empleado en la clasificación de los puestos. | 9. Potencial del reclutamiento interno. |
| 4. Nivel de preparación requerido por el trabajo de cada empleado. | 10. Potencial del reclutamiento externo. |
| 5. Nivel de conocimiento requerido por el trabajo de cada empleado. | 11. Tiempo de capacitación necesario para la mano de obra reclutada. |
| 6. Actitud de cada empleado en relación con el trabajo y la empresa. | 12. Tiempo de capacitación para los nuevos. |
| | 13. Índice de ausentismo. |
| | 14. Índice de rotación de personal. |
| | 15. Deserción del puesto. |

Este análisis lo debe realizar la administración de los parques integrados en conjunto con los jefes de cada uno, donde todos juntos revisaran los documentos disponibles donde este contenida la información señalada anteriormente en los numerales.

Resultado del análisis de recursos humanos: documentación donde se detalle las deficiencias presentes en cuanto a la fuerza laboral en comparación con las exigencias de trabajo actuales. Esto comprende las debilidades en cuanto al personal de forma cuantitativa y cualitativa al nivel global de los parques, especificando las áreas problemáticas.

Análisis de las Operaciones y Tareas

El siguiente nivel de análisis se concentra en las tareas que se requieren para lograr los objetivos de los parques. Este se efectúa en el nivel de puesto y se sustenta en los requisitos que exige a su ocupante.

El análisis de las operaciones o análisis ocupacional es un proceso que consiste en descomponer el puesto en sus partes integrantes, lo cual permite constatar las habilidades, conocimientos y características personales o las responsabilidades que se exigen del individuo para desempeñar sus funciones. En otras palabras, una necesidad de capacitación en el nivel del puesto es una discrepancia entre los requisitos que el puesto exige y las habilidades que su ocupante tiene en ese momento.

Este análisis puede llevarse a cabo mediante entrevistas o cuestionarios. De esta forma se puede descubrir si el personal realiza eficiente o deficientemente sus tareas.

⁸ (Chiavenato, 2011)

Mediante cuestionarios, se debe solicitar al personal que se ubique dentro de la competencia que ellos consideren es la que cubre sus aspectos más importantes haciéndole saber que no debe de perder de vista las siguientes variables: el conocimiento, habilidades, actitudes y experiencia en las funciones que desarrolla de acuerdo a la estructura de las competencias con que cuenta los parques. Así se podrá definir el nivel de dominio que considera tener cada individuo, se manejan niveles tales como elemental, básico, intermedio, avanzado.

Para llevar a cabo este análisis de operaciones y tareas, se hará uso del formulario que se encuentra en el anexo I.

El análisis de las operaciones permite preparar la capacitación para cada puesto, de forma aislada, a efecto de que el ocupante adquiera las habilidades necesarias para desempeñarlo, siempre teniendo en cuenta que las necesidades investigadas deben establecerse por orden de prioridad o de urgencia para su satisfacción y solución. Además de estas autoevaluaciones también se debe revisar la evaluación del desempeño de los empleados.

Resultados del análisis de las tareas: documentación donde se detalle las calificaciones de la aplicación de auto evaluación y ubicación en la competencia de acuerdo a la pericia en el puesto de acuerdo al nivel de dominio de cada uno de los empleados, además es necesario revisar la evaluación del desempeño para formular conclusiones adecuadas en este nivel de análisis.

Indicadores de las necesidades de capacitación

Además del proceso presentado, también se pueden diagnosticar necesidades de capacitación a partir de algunos indicadores que señalan hechos que provocan requerimientos de capacitación. Estos son:

Indicadores a priori: son hechos que, de acontecer, crearían necesidades futuras de capacitación fácilmente previsible. Estos indicadores son:

- | | |
|---|---|
| a) Expansión de los parques y admisión de nuevos empleados. | d) Sustituciones o movimientos de personal |
| b) Reducción del número de empleados. | e) Faltas, licencias y vacaciones del personal. |
| c) Cambio de métodos y procesos de trabajo. | f) Expansión de los servicios. |
| | g) Modernización de la infraestructura. |

Indicadores a posteriori: son los problemas provocados por necesidades de capacitación que no se han atendido, referentes a la producción o al personal, además de que sirven como diagnóstico para la capacitación. Estos problemas pueden ser:

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ○ Calidad inadecuada. ○ Averías frecuentes en instalaciones. ○ Comunicación deficiente. ○ Demasiado tiempo para el aprendizaje y la integración al puesto. ○ Gastos excesivos para el mantenimiento de las instalaciones. ○ Exceso de errores y desperdicios. ○ Elevado número de accidentes. ○ Poca versatilidad de los empleados. ○ Desaprovechamiento del espacio disponible | <ul style="list-style-type: none"> ○ Relaciones deficientes entre el personal. ○ Número excesivo de quejas. ○ Poco o nulo interés por el trabajo. ○ Falta de cooperación. ○ Número excesivo de faltas y reemplazos. ○ Dificultad para obtener buenos elementos. ○ Tendencia a atribuir las fallas a los demás. ○ Errores al acatar órdenes, etcétera |
|---|--|

Jerarquización de las necesidades de capacitación

Antes de comenzar la jerarquización de las necesidades, es fundamental, clasificar las necesidades detectadas en función si estas pueden solucionarse con capacitación más que con otro tipo de solución. Esto requiere el análisis individual de estas, para seleccionar sólo aquéllas en las que la capacitación coadyuve de alguna forma para su solución.

A partir de lo anterior, estaremos ante las problemáticas que se solucionan con la capacitación, estas requerirán de una jerarquización, ya que representaría un gran esfuerzo atender todas al mismo tiempo.

La jerarquización de las necesidades se define en torno al grado que obstaculizan el logro de los objetivos estratégicos, el propósito del ISTU y los riesgos personales. La jerarquización se realizará con el formulario que se encuentra en el anexo J.

Informe del diagnóstico de las necesidades de capacitación

Este documento representa la concentración de los resultados obtenidos a través del diagnóstico de las necesidades de capacitación, que comprende los tres niveles de análisis, y la jerarquización de las necesidades detectadas, así como las respectivas conclusiones y recomendaciones del responsable del diagnóstico.

El informe deberá guardar un ordenamiento tal, que permita visualizar la forma en que se realizó la detección de necesidades y los resultados que fueron obtenidos en cada etapa de la investigación. Estos serán, en la mayoría de los casos la evidencia que justifiquen las necesidades de capacitación del personal que labora en los parques. Es importante que el informe permita a los encargados de Recursos Humanos visualizar el grado de importancia que tiene el atender a cada una de las necesidades que se identificaron y las posibilidades que tienen los programas de capacitación de ayudar en su solución.

Se propone que el informe tenga el siguiente formato:

- Portada
 - Denominación del estudio
 - Identificación de la división organizacional
 - Fecha de elaboración
 - Personal que elaboro, reviso y autorizo

- Índice del documento
- Presentación
- Metodología de la investigación
- Enumeración de las necesidades
 - Nivel organizacional
 - Nivel del Recurso Humano
 - Nivel de Operaciones y Tareas
- Jerarquización de las necesidades
- Problemas identificados que no pueden atenderse por medio de la capacitación.
- Resumen de las necesidades y del personal
- Recomendaciones
- Anexos de la documentación que apoye el diagnóstico.

b) Programa y planeación de la capacitación

El programa de capacitación requiere un plan que incluya los puntos siguientes:⁹

Atender una necesidad específica para cada ocasión	Cada programa cubrirá una sola temática que fue determinada por el diagnóstico
Definición clara del objetivo de la capacitación.	Los objetivos deben estar basados en los resultados del diagnóstico y con los objetivos estratégicos definidos para el modelo de gestión. Los objetivos especificaran qué debería lograr el empleado después de completar el programa. Así mismo sirven de referencia para evaluar el programa.
División del trabajo	Este puede dividirse en: Módulos Cursos Programas
Determinación del contenido de la capacitación.	Los contenidos o materias que serán tratadas se desprenden, en general, de los conocimientos, destrezas y actitudes identificados como necesarios para los elementos de competencia seleccionados en relación con cada objetivo específico formulado para el programa de capacitación. Además, se debe tener en cuenta los posibles condicionamientos que puedan existir entre los diferentes contenidos, en el sentido de que el aprendizaje de ciertos contenidos pueda depender del aprendizaje previo de otros.

⁹ (Chiavenato, 2011)

<p>Selección de los métodos de capacitación y de la tecnología.</p>	<p>Tipo de razonamiento: Deductivo Inductivo Mixto (deductivo e inductivo)</p> <p>Métodos dentro del puesto de trabajo: Rotación de puestos Entrenamiento para algunas tareas Enriquecimiento del puesto</p> <p>Métodos fuera del puesto de trabajo: Aulas para exposiciones Expositiva y conferencias Seminarios y talleres Método de casos (estudio de casos) Discusión en grupos pequeños Dramatización (Juego de roles). Instrucción programada. Oficinas de trabajo. Reuniones técnicas</p>
<p>Definición de los recursos necesarios para efectuar la capacitación</p>	<p>Los recursos a definir son: capacitador o instructor recursos audiovisuales máquinas, equipos o herramientas materiales manuales, entre otros</p>
<p>Definición del grupo objetivo, es decir, las personas que reciben la capacitación.</p>	<p>Se debe especificar: Número de personas. Tiempo disponible. Grado de habilidad, conocimientos y tipo de actitudes. Características personales de conducta. Forma de contacto</p>
<p>Lugar donde se efectuará la capacitación</p>	<p>Las capacitaciones pueden ser en: en el puesto fuera del puesto, pero dentro de la empresa fuera de la empresa</p>
<p>Tiempo o periodicidad de la capacitación, horario u ocasión propicia.</p>	<p>Este horario puede ser: En horas laborales En horas no laborales</p> <p>También se define: El tiempo de duración total Los días definidos para el programa La hora de inicio y salida para la asistencia.</p>

Cálculo de la relación costo-beneficio del programa	El beneficio puede ser definido muy diferente en base a quien se le pregunte dentro de la organización, desde los empleados operativos, los jefes o el administrador. Sin embargo, debe presentarse un aproximado del beneficio que conllevara el programa para convencer a los encargados de Recursos Humanos de aprobar el presupuesto.
Control y evaluación de resultados	Este apartado tiene como base los resultados que se obtengan de las evaluaciones que sean aplicadas al programa de capacitación, así se podrá revisar los puntos críticos que demandan ajustes y modificaciones al programa para mejorar su eficacia.

c) Implantación y ejecución del programa de capacitación

Para que se logre una ejecución exitosa de los programas de capacitación, los participantes deben creer que el programa tiene valor y que los ayudará a lograr sus metas personales y profesionales.

A menudo, la implantación de los programas de capacitación es difícil, debido a ciertas situaciones que se describen a continuación:¹⁰

- Los trabajadores por lo regular están orientados hacia las acciones y consideran que están demasiado ocupados como para destinar tiempo a la capacitación y el desarrollo.
- Se debe disponer de capacitadores calificados, que posean habilidades de comunicación, de liderazgo, responsabilidad y manejo del equipo autodidáctico. Y cuando estos son ajenos a la organización, se debe asegurar que los capacitadores conozcan la filosofía de los parques turísticos, sus objetivos, su organización formal e informal, además las metas del programa de capacitación.
- La capacitación implica un cambio, al cual quizá los empleados se resistan en forma vigorosa.
- Pueden existir problemas en el diseño de los programas de capacitación.
- Puede haber dificultad para programar la capacitación en torno de los requisitos actuales del trabajo, debido a que los empleados deben realizar labores diarias.

Estos problemas pueden llegar a reducirse y eliminarse si antes se dedica atención a los siguientes factores:¹¹

- **Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización:** La capacitación ser presentada a los empleados como la solución de los problemas que originaron las necesidades diagnosticadas o percibidas.
- **Calidad del material de capacitación:** el material de enseñanza pretende concretar la instrucción, facilitar la comprensión mediante recursos audiovisuales, aumentar el rendimiento de la capacitación y racionalizar la tarea del instructor.
- **Cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa:** Es necesario contar con el espíritu de cooperación del personal y con el respaldo de los directivos, pues todos los jefes y supervisores deben participar en la realización del programa. La capacitación

¹⁰ (Mondy, 2010)

¹¹ (Chiavenato, 2011)

implica un costo que se debe considerar como una inversión que producirá dividendos en el mediano y corto plazos, no como un gasto inactivo y sin rendimientos.

- **Calidad y preparación de los instructores:** Los instructores deben reunir cualidades personales como facilidad para las relaciones humanas, motivación, raciocinio, didáctica, facilidad para comunicar, así como conocimiento de la especialidad. Estos deben estar dispuestos a asumir esta responsabilidad.

d) Evaluación de los programas de capacitación

Los encargados de las capacitaciones en los parques deben realizar los esfuerzos necesarios por desarrollar y usar mediciones de la capacitación debido a que la documentación de tal información facilita el camino hacia la aprobación del presupuesto y el visto bueno del área de Recursos Humanos del ISTU.

No existe consenso sobre cómo determinar su valor. Lo que podría estar faltando es un objetivo organizacional claramente definido para el resultado. Es imposible evaluar la eficacia de la actividad sin objetivos claros.

El modelo de Kirkpatrick para la evaluación del desempeño se usa ampliamente en los ambientes de aprendizaje. Los niveles de este modelo son:¹²

Opiniones de los participantes: en este nivel sólo se muestra la reacción o la satisfacción personal de los participantes respecto del programa o la experiencia de la capacitación. Es el nivel más elemental, y se caracteriza porque se enfoca en el programa, en el facilitador y en cómo fue en la práctica la aplicación del entrenamiento.

Para poder evaluar, en este nivel, se puede aplicar una encuesta, al final del programa de capacitación, a los participantes y así obtener su opinión sobre dicho programa para su posterior documentación y así mejorar el diseño de las futuras capacitaciones. Este cuestionario puede realizarse inmediatamente al terminar el programa y debe ser administrado por Recursos Humanos del ISTU. El cuestionario propuesto se encuentra en el anexo K.

Alcance del aprendizaje: las organizaciones administran pruebas para determinar lo que han aprendido los participantes de un programa de capacitación al finalizarlo para comprobar si los contenidos impartidos fueron captados por los aprendices.

Las pruebas tienen que ser diseñadas en base al contenido específico que fue impartido en cada programa de capacitación, en el anexo L se presenta una guía general para la elaboración de estas pruebas. Esta prueba debe ser administrada por Recursos Humanos del ISTU. Esta prueba puede realizarse inmediatamente al terminar el programa.

Cambio en el comportamiento (transferencia de la capacitación al puesto de trabajo):

En este nivel, las personas alcanzan habilidades de aprendizaje, las aplican y adoptan nuevas actitudes que transforman su comportamiento en el lugar de trabajo. Los cambios conductuales pueden comprobarse con encuestas a los empleados. Si no ocurren cambios conductuales, la capacitación no está funcionando, o bien el programa de capacitación no resolvió el problema. Cuando el empleado vuelve al ambiente de trabajo, hay muchos factores que pueden apoyar el cambio conductual, incluso el papel del gerente como modelar y crear un clima que apoye la iniciativa de tener un nuevo comportamiento. O,

¹² (Mondy, 2010)

también, el ambiente de trabajo es hostil a cualquier cambio conductual. En ese caso, no se logró aplicar la capacitación en la práctica.

Para comprobar si los conocimientos adquiridos por los participantes están siendo transferidos al lugar de trabajo, se puede aplicar una encuesta al administrador del parque, los jefes de área y los demás empleados para verificar el cambio de comportamiento, en un periodo después de los 3 meses hasta los 6 meses. Este cuestionario se encuentra en el anexo M.

Logro de los objetivos de la capacitación y el desarrollo (efecto sobre el desempeño): la capacitación puede producir un impacto directo en los resultados de los parques al reducir los costos, mejorar la calidad del servicio, disminuir la rotación de personal o aumentar el flujo de visitantes. El enfoque está en la transmisión de las habilidades y competencias para alcanzar resultados que afecten a los parques en términos de efectividad, eficacia, calidad, costos, servicio al cliente y clima laboral.

La evaluación de resultados debe ser responsabilidad de quienes manejan los datos de desempeño de los parques, estos pueden ser el administrador del parque o los jefes de sección. Es recomendable que la evaluación de resultados se realice entre seis meses y un año después de realizada la capacitación. Una guía para evaluar el programa en base a datos de desempeño de los parques se encuentra en el anexo N.

e) Programa de capacitación para la integración de los parques

El personal es un factor clave para el manejo efectivo de los tres parques bajo una sola administración. A todos los colaboradores se les debe dotar de conocimientos, habilidades y actitudes para que puedan desempeñar sus funciones de la mejor manera dentro de la estructura organizativa que fue especialmente diseñada para dicha consolidación administrativa. Por este motivo, se propone el siguiente programa de capacitación que oriente al personal que participará en la integración de los parques.

E. COMPONENTE DE ACTIVIDADES

Este apartado consiste en aquellas actividades realizadas por el parque, tanto administrativas, como turísticas, es por esto que contiene un punto sobre la administración de los nuevos atractivos turísticos, sobre la infraestructura, mobiliario, además, el manual de los procedimientos a realizarse en los parques integrados y la gestión de la calidad.

1. SERVICIOS DIVERSIFICADOS

i. *Camping*

En la última década, las áreas rurales han registrado un notable crecimiento de la actividad turística. Cada día, son más las personas que buscan un encuentro con la naturaleza y para ello recorren diferentes zonas del país tratando de encontrar paisajes naturales que le brinden unas tranquilas y felices vacaciones.

La situación descrita ha derivado en un nuevo ciclo de desarrollo para algunas zonas turísticas del país, lo que ha favorecido el surgimiento de una oferta de productos vinculados al ambiente rural, destacándose la instalación de una gran cantidad de establecimientos de camping.

Lo anterior, ha motivado la elaboración del presente documento, el cual tiene por objetivo orientar la gestión y uso de este tipo de establecimientos, de manera de mejorar la atención y calidad de los servicios turísticos que ofrecen.

a) *Limpieza y mantención de instalaciones* Servicios Higiénicos

Uno de los aspectos fundamentales que busca y exige el visitante es contar con baños e instalaciones limpias. Esto le proporciona seguridad y confianza en que las cosas se están haciendo bien, disminuyendo además el riesgo de infecciones y enfermedades.

No se deben ahorrar esfuerzos en este sentido; los servicios higiénicos e instalaciones pueden ser sencillas, pero siempre deben mantenerse muy limpias. En este sentido, se observa que cuando la gente encuentra un baño limpio se preocupa de no ensuciar, por el contrario, cuando el visitante encuentra un baño sucio y sin mantención, continúa ensuciando y trata de salir lo más rápido posible del lugar para no volver.

Mantención de Baños:

Para mantener en buen estado los baños de su camping, debe preocuparse de:

- Mantener en buen estado las condiciones de los inodoros con su respectiva tapa y buen funcionamiento del estanque.
- Asear los baños mínimos tres veces al día preferentemente a las 08:00; 14:00; 20:00 horas y reponer permanentemente el papel higiénico.
- Mantener un papelero en buen estado con un tamaño adecuado y una bolsa plástica que se esté cambiando en forma permanente en cada uno de los baños.
- Cantidad de baños en funcionamiento de acuerdo al flujo de visitantes. (mínimo un baño por cada 4 sitios).
- La eliminación de residuos líquidos debe hacerse en ductos cerrados, dispuestos a la red de alcantarillado o pozos sépticos, los que deben estar debidamente autorizados por el servicio de salud.
- Los pisos deben ser de un material lavable y fácil de asear.

- Mantener el lugar siempre seco y en buen estado para la seguridad y comodidad del turista.
- Las instalaciones eléctricas deben estar en buen estado y los interruptores deben estar en lugares visibles. Cualquier tipo de instalación debe estar autorizada por la autoridad competente.
- Las paredes deben mantenerse siempre limpias.
- Deben mantenerse a disposición del turista las 24 horas del día con luz y agua.
- Deben contar con una buena ventilación.
- Debe existir un reglamento de uso de baños y duchas, el cual debe estar en un lugar visible para que el turista se informe y cumpla las reglas en forma rigurosa.

Lavamanos:

Las llaves de los lavamanos deben abrir y cerrar sin problemas, evitando desaprovechar el flujo de agua.

- Los lavamanos deben complementarse con un espejo y suficiente espacio para dejar: jabón, cepillo, pasta de dientes, toalla, entre otros.

Lavaderos:

- Deben existir lavaderos diferentes para ropa y vajilla.
- Llaves, desagües y tapones deben estar en buen estado para que el agua fluya sin ningún problema.
- Cada lavadero debe contar con una superficie plana para dejar el cualquier elemento necesario.

Sitios:

- Cada lugar de estadía debe cumplir con el reglamento general del camping, como: divisiones, lugar donde instalar la carpa, mesón y asientos, lugar para cocinar, techo que dé sombra si no cuenta con árboles cerca que la faciliten, y espacio para dejar el vehículo.
- Cada sitio debe tener un basurero con tapa donde dejar la basura diariamente.

Basureros de uso común:

- Deben tener una tapa hermética para evitar malos olores en el ambiente y moscas.
- Deben tener una bolsa que esté de acuerdo a la capacidad del basurero.
- Idealmente deben existir tres tipos de basureros: Basura orgánica, vidrios y otros.
- Como mínimo debe existir un basurero cada cuatro sitios.
- Deben estar en un lugar visible y de fácil acceso, pero a una distancia adecuada de manera que no incomode al turista.
- Debe existir una señalización que indique el lugar donde estén ubicados y el tipo de basura que se debe depositar en cada uno de ellos.
- Es necesario asearlos una vez al día para evitar malos olores y moscas.
- Se debe retirar la basura todos los días.

b) Personal Mínimo Requerido para la atención de un área de camping

- ✓ 1 administrador, encargado de mantener al día la documentación, cuentas, estadísticas, rendiciones, control, bodegas e inventarios.

- ✓ 1 encargado de efectuar los cobros y mantener contacto con los visitantes
- ✓ 2 encargados de aseo, recolección de basura y mantenciones necesarias.
- ✓ 1 encargado de la seguridad y de primeros auxilios

El personal antes indicado es el mínimo, su aumento dependerá de la magnitud de la demanda de los visitantes. Se recomienda que el personal que trabaje directamente con el cliente posea las siguientes características:

- Ser amable y cordial. Tener un buen trato con el público. Una sonrisa siempre tiene efectos positivos, aún con clientes difíciles.
- Entregar información clara y precisa. Si no se tiene la información a mano, o si se tienen dudas, es preferible decirlo. Las confusiones ocasionan malos ratos;
- Mantener siempre un buen aseo y presentación personal.
- Ser responsable, es decir, cumplir con las normas impuestas por la organización.
- Ser tolerante, poner atención al interlocutor y conversar con los visitantes cuando ellos lo necesiten.
- Preguntar a los turistas si necesitan algo o están bien atendidos.
- No esperar ni pedir propinas o regalos especiales. Aceptarlos sólo si al visitante le nace hacerlo.

c) Deberes de la administración:

La administración del camping debe entregar al usuario, a su llegada, un folleto explicativo con las condiciones de uso y reglamentos interno.

- Los precios deben ser exhibidos en un lugar visible.
- Debe contar con señalización clara de estacionamiento, sitios, baños (Damas – Varones), basureros, entre otros.
- Se debe tener la patente de camping a la vista.
- Se debe contar con implementos de Primeros Auxilios, un botiquín bien equipado y personal que cuente con un mínimo de conocimiento de cómo actuar ante una emergencia. Mantener el camping resguardado y tener un control de quien entra y sale del recinto.
- Es necesario contar con servicio telefónico, en caso contrario se debe mantener operativo un equipo de radio.
- El personal debe tener una actitud cordial y estar disponible para ayudar al turista ante cualquier problema que se presente.
- Se debe contar con un extintor a la vista y en buenas condiciones, lo cual implica realizarle un mantenimiento frecuente y no dejar pasar la fecha de vencimiento.
- Es muy importante implementar un libro de sugerencias y reclamos, el que deberá permanecer en un lugar visible, donde los turistas puedan tener un fácil acceso a él.

d) Fijación de Reglamento Interno

El desarrollo de las actividades de un camping, conlleva la convivencia de numerosas personas, con distintos intereses y costumbres, quienes permanecen por periodos prolongados compartiendo servicios comunes. Producto de ello, se pueden generar situaciones conflictivas, que es preciso evitar.

En este sentido la administración del camping tiene un papel fundamental en cuanto a velar por la grata convivencia de los usuarios. Para ello y aunque no se exige, es imperativo que

cada establecimiento defina un Reglamento Interno, documento que debe contener las disposiciones básicas que rijan la vida en el interior del camping.

En cuanto a aspectos administrativos, el Reglamento debe contener información sobre los procedimientos establecidos para el registro, variaciones y salidas de grupos, así como de los horarios y características generales de los servicios disponibles.

En lo que se relaciona con los servicios comunes, el Reglamento Interno debe consignar las características y restricciones para el uso de la infraestructura básica y tipos de artefactos, así como la constancia de su derecho a solicitar en última instancia el retiro de aquellas personas que no hagan un buen uso de las instalaciones.

Respecto a la seguridad, debe consignar aspectos relacionados con normativa de tránsito interno, zonificación de áreas de esparcimiento, ruidos molestos y existencia y atribuciones de personal de vigilancia.

e) Normas Específicas para los turistas

Como una manera de evitar alteraciones al medio ambiente, y para una mayor tranquilidad de los visitantes, es conveniente establecer algunas reglas básicas de comportamiento. A continuación, se enumeran las principales normas que los visitantes deberían respetar:

Dentro del área de acampar y en sus alrededores queda estrictamente prohibido lo siguiente:

- Causar deterioro en las instalaciones existentes.
- Vaciar o depositar basuras, productos químicos, desperdicios o desechos de cualquier naturaleza o volumen en los cursos de agua o en lugares no habilitados para tales efectos.
- Ingresar al sector sin autorización o sin haber cancelado el derecho de ingreso o de uso de instalaciones.
- Pernoctar, merendar, hacer fuego o transitar en los lugares o sitios que no se encuentren expresamente habilitados o autorizados para ello.
- Destruir o dañar bienes culturales, así como su transporte, tenencia y comercialización.
- Portar armas de fuego, incluso aquellas que funcionan con aire comprimido
- Cortar o extraer ejemplares de flora
- Capturar o dar muerte a ejemplares de fauna
- Introducir ejemplares de flora y fauna ajenos al lugar

f) Formularios, Libros y Archiveros

Es recomendable contar con una serie de registros, lo que ayuda a manejar adecuadamente un área de acampar. Además, el estudio y análisis posterior permite obtener información valiosa para las próximas temporadas y mejorar permanentemente la calidad y los servicios entregados.

Dentro de los registros que es necesario implementar, es posible mencionar los siguientes:

5.4 Registros necesarios de implementar

- Registro de ingreso de visitantes
- Registro estadísticas camping
- Reserva sitios de Camping
- Rendición de ingresos

- Registro de excursión
- Control de bodega
- Fichas de inventario
- Libro de reclamos y sugerencias
- Libros de contabilidad

g) Estadísticas

Como se mencionó, el análisis y el estudio detenido de los registros permite obtener mucha información. Si esta información se ordena adecuadamente es posible obtener conclusiones que ayudan a mejorar el parque.

Principales estadísticas:

- Número de personas que visitan el lugar y sus características: hombres - mujeres, adultos - niños, chilenos - extranjeros, nivel de ingreso, preferencias.
- Número de personas que hacen uso de instalaciones (pernoctaciones)
- Ingresos generados durante el año

h) Libro de reclamos y sugerencias

La finalidad de este libro es conocer las observaciones e inquietudes de los visitantes y poder mejorar alguna situación que no haya sido detectada por el personal. La idea es mantenerlo a la vista y a disposición de cualquier visitante, señalando claramente dónde escribir los reclamos y dónde escribir las sugerencias.

Los reclamos siempre deben ser respaldados por el nombre, dirección, DUI y firma de quién los emite, para así responder a su inquietud.

ii. Vivero

La administración del vivero es una parte fundamental para tener en cuenta al momento de crear una alternativa la cual se adecua al ambiente circundante y aprovecha la vegetación que ya se encuentra en los parques como punto de partida para el establecimiento y control del mismo.

Con el fin de complementar la aplicación del proceso de administración estratégica en la organización, es necesario que la empresa pueda controlar efectivamente sus operaciones comerciales actuales. Por esta razón, se decidió incluir dentro de la propuesta una sección dedicada a políticas operativas, que la empresa necesita aplicar para mejorar la gestión estratégica y lograr sus objetivos propuestos.

iii. Senderismo

El manejo y operación de los senderos requieren del desempeño de los siguientes cargos:¹³

Coordinador.- Sus funciones principales serán las de:

- Tener comunicación permanente con todos los colaboradores que laboren en el sendero
- Llevar una bitácora de actividades y libreta de comentarios y sugerencias de los visitantes y dar una vista a lo que en ella se encuentre de acuerdo con los objetivos del parque.
- Buscar siempre la satisfacción del visitante y del grupo de trabajo.

¹³ (Secretaría de Turismo, 2004)

- Tener una permanente capacitación del personal para que la rotación de puestos se pueda llevar a cabo.
- Notificar a todas las decisiones que involucren a la organización y propiciar el consenso.

Administración, dentro de sus funciones están:

- Llevar el control de las entradas de todos los visitantes
- No descuidar el aspecto de mantenimiento del sendero, ya que de ello depende si hay o no entradas.
- Atender las demandas de los visitantes en la operación del sendero (quejas y sugerencias).
- Llevar a cabo las iniciativas de promoción y difusión del sendero.
- Hacer invitaciones a comunidades a conocer el sendero.
- Implementar un programa de itinerarios
- Tener a su cargo la operación del sendero por medio de los guías especializados, los cuales contarán con los conocimientos necesarios para guiar el sendero

Guías especializados, sus funciones serán:

- Portar el uniforme e identificación de guía especializado, para proporcionar una buena imagen a los visitantes.
- Proporcionar información del sendero que requieran los visitantes.
- Tener constante capacitación.
- El guía especializado es el responsable de la seguridad del visitante durante su recorrido por el sendero
- Identificar zonas que requieran mayor atención en cuanto a mantenimiento o áreas de conflicto.
- Identificar las rutas.
- Cumplir y hacer cumplir el reglamento para visitantes del sendero.
- Reportar al área de mantenimiento y seguridad en caso de incendios, derrumbes e impactos ambientales detectados en la zona del sendero.
- Actualizar los temas culturales y naturales del sendero.
- Reportar a personas ajenas a la zona del sendero

Mantenimiento tendrá las siguientes funciones:

- Garantizar la seguridad de las instalaciones en la zona del sendero.
- Dar mantenimiento constante al mobiliario, equipo e infraestructura del sendero
- Verificar el estado de la flora y la fauna, suelo y cuerpos de agua en cuanto al impacto ambiental.
- Realizar monitoreos constantes a la zona del sendero.
- Implementar un sistema para limitar la cantidad de visitantes en el sendero.
- Implementar un programa de mantenimiento periódico al sendero.
- Vigilancia de los desechos y basura en el sendero.

iv. Guías turísticas

Los guías turísticos, que prestarán sus servicios en los parques, trabajarán en rutas preestablecidas, acompañando e informando a los turistas que así lo soliciten. Con el propósito de ofrecer una experiencia de calidad se recomiendan las siguientes acciones para que el guía practique durante las etapas de su itinerario guiado.¹⁴

Partes de un itinerario guiado

Existen cuatro fases o partes para los itinerarios guiados; la primera de ellas incluye dos etapas (o subfases): planificación y preparación. A continuación, se describen la etapa de preparación y las otras tres fases, adaptándolas a partir de las diferentes aportaciones realizadas al respecto por distintos autores y autoras.

1. Preparación

- Realizar el recorrido para comprobar el estado del terreno y la aparición de nuevos eventos.
- Establecer medidas de seguridad (botiquín, etc.)
- Usar ropa y calzado adecuados al lugar y las circunstancias atmosféricas.

2. Antes de la partida

- Acudir al lugar de partida (o punto de encuentro con el público, si es diferente), independientemente de las condiciones atmosféricas.
- Llegar con suficiente adelanto (15-20 minutos).
- Recibir, saludar, presentarse y charlar informalmente con el público que vaya llegando.
- Comenzar a la hora establecida.
Llegados a este punto, tiene lugar la presentación de la actividad, que a su vez se compone de las siguientes acciones:
- Presentarse a sí mismo y a la institución a la que se representa.
- Explicar al grupo a dónde se irá, qué se hará y cuál será la hora de regreso. También debe informarse sobre los requerimientos físicos básicos para realizar la ruta y dónde termina el itinerario.
- Hacer consideraciones sobre la ropa, el calzado, la seguridad, etc.
- Mencionar las normas.
- Comentar informalmente los objetivos y qué se espera de la visita.
Hasta este momento, el público cuenta con la posibilidad de decidir si desea o no realizar el itinerario.

3. Durante el itinerario

Antes de comenzar con la introducción puede trasladarse al grupo al lugar de comienzo del itinerario. Esta acción, que es facultativa, tiene el interés de actuar a modo de transición psicológica entre las distracciones de la zona de preparación o punto de encuentro y el itinerario en sí mismo. Debe además reiterarse la información sobre la duración, los requerimientos, ropa y calzado, seguridad, etc. Dicha introducción tiene como objetivos crear interés por el tópico, orientar hacia el tema y establecer el marco conceptual. Debe servir además para preparar para la etapa de conclusión. Será durante el recorrido por el itinerario cuando se desarrolle el cuerpo del tema que se presenta.

¹⁴ (Guerra Rosado)

La conducción:

- Mantenerse siempre en la cabeza del grupo.
- Establecer un paso y un ritmo, y seleccionar las paradas y el tiempo empleado en cada una de ellas en función de las características del grupo.
- Respetar el recorrido, pero ser flexible.
- Ser sensible y receptivo al grupo.
- Para grupos pequeños, realizar paradas cortas y frecuentes.
- Evitar riesgos para el usuario y para el guía.
- Controlar el tiempo establecido.

La comunicación

- Plantear el tema y las ideas principales con claridad.
- Ser consciente de las necesidades del grupo.
- Hablar a todo el grupo y asegurarse que todos pueden ver y oír.
- Entregar el mensaje a varios niveles de profundidad.
- Evitar los tecnicismos.
- Ir de lo familiar a lo desconocido y de lo simple a lo complejo.
- No hablar de lo que no se puede ver.
- Hacer que la gente participe y use sus sentidos.
- Charlar informalmente entre las paradas.
- No comenzar a hablar hasta que todo el público esté presente.
- Prestar atención a los eventos circunstanciales.
- Repetir los comentarios importantes que la gente haga.
- Atender a todo el mundo, no sólo a quienes muestren interés.
- No temer al “no lo sé”.

Para cada parada, se pueden establecer cuatro momentos:

Orientación: Se llama la atención sobre el rasgo.

Descripción o explicación: Se describe la naturaleza del rasgo interpretativo.

Enlace temático: Une la descripción con el tema del itinerario.

Transición: Prepara para la siguiente parada o la conclusión. Utiliza tanto la prefiguración (mostrar indicios) como el misterio (mediante preguntas o problemas).

La duración de cada una de estas paradas debería oscilar entre 5 y 7 minutos. En ellas, es importante utilizar ayudas visuales o sonoras y materiales (prismáticos, cinta métrica, mapas, plumas, cortes de troncos, etc.) que faciliten la comprensión y la participación del público. Deben incorporarse actividades cortas y estimular el uso de los sentidos. Puede recurrirse además a ejemplos y analogías y realizar preguntas a varios niveles a fin de involucrar intelectualmente a los usuarios: orientación, comparación, mostrar relaciones causa-efecto, etc.

4. Conclusión del itinerario

La actividad debe terminar con una conclusión definida que enfatice el mensaje. Esto debe ocurrir coincidiendo con la última parada. Debe, además:

- Reforzar el tema y resumir el itinerario.
- Hacer preguntas al grupo con fines evaluativos.
- Dar la posibilidad de hacer preguntas y responder.

- Charlar informalmente antes de la despedida.
- Dar las gracias en nombre propio y en el de la institución

v. Alquiler de artículos deportivos

Para prestar el servicio de alquiler de artículos deportivos se requieren como mínimo que se lleven a cabo las siguientes operaciones:

Atención al cliente

La atención al cliente se realizará en el local que se designe dentro de los parques. Las funciones que se desarrollarán serán de tipo administrativo como:

- Información a los usuarios de las características del servicio de alquiler, de los artículos disponibles, de las tarifas, de posibles ofertas, de las reglas de uso y actividades para fomentar el uso de los artículos entre los visitantes.
- Gestión de la entrega y recibimiento de los artículos
- Gestión de los cobros
- Gestión de las incidencias de los clientes y e informar sobre estas a sus jefes jerárquicos
- Revisión superficial de las condiciones de devolución del artículo.

Limpieza y mantenimiento

Los artículos deportivos deberán ser limpiados después de cada uso dado que estos están expuestos a elementos como tierra, vegetación y agua. El uso que se le da a los artículos deportivos provocará un gran desgaste en estos, por lo que, si se quiere mantener en buenas condiciones el equipo, se deberá implantar un buen proceso de mantenimiento continuo. Se distinguen dos tipos de mantenimiento: -

De conservación: es el destinado a compensar el deterioro sufrido por el uso y los agentes meteorológicos. En este se pueden diferenciar: •

- **Mantenimiento correctivo:** es el que corrige los defectos o averías de alto impacto que normalmente paralizan el servicio o el uso de la parte afectada. Se produce por el agotamiento de la vida útil u otros factores externos, de componentes, partes o piezas, permitiendo su recuperación pero sin agregarle valor.
- **Mantenimiento preventivo:** es el destinado a garantizar la fiabilidad en el funcionamiento antes de que pueda producirse un la avería por deterioro.
- **De actualización:** es el destinado a compensar la obsolescencia tecnológica o las nuevas exigencias del negocio. Por lo tanto, la actividad del mantenimiento se divide en varios procesos que será necesario definir y posteriormente decidir realizar las tareas con personal propio o externalizarlo.

Informes mensuales de seguimiento del servicio de alquiler

- Informes generales sobre el servicio
- Informes sobre las incidencias de mantenimiento:

2. INFRAESTRUCTURA

i. **Señalización**

La señalización es una parte importante de cualquier empresa, ya que permite comunicarse con los trabajadores y visitantes de una forma eficiente, ya que visualmente es más fácil percibir lo que se está comunicando, para la señalización hay diferentes normas y reglas, por lo que se citan diferentes fuentes sobre estas.

Señales informativas¹⁵

Las señales informativas tienen como propósito orientar y guiar a los usuarios del sistema vial, entregándoles la información necesaria para que puedan llegar a sus destinos de la forma más segura, simple y directa posible.

CLASIFICACIÓN:

Las señales informativas, de acuerdo a su función, se clasifican en:

- a) Señales que guían al usuario a su destino
- b) Señales con otra información de interés

Dentro de estas últimas se encuentran

- Señales informativas de servicio
- Señales informativas de servicios turísticos

Las cuales serán incluidas en el modelo de gestión, debido a la importancia que representa de dar a conocer los servicios turísticos y de aventura del parque.

a) Señales informativas de servicios

Su función es informar a los usuarios respecto de servicios, que se encuentran próximos a la vía.

Estas señales son cuadradas, de fondo azul en autopistas y autovías, y verde en vías convencionales; su símbolo es blanco. Cuando se requiere inscribir una leyenda, ésta es blanca y la señal rectangular.

La señal se ubicará siempre al lado derecho de la pista de circulación y se instalará entre 50 m y 300 m antes del establecimiento. También puede colocarse al inicio de la salida que conduce a la instalación, en cuyo caso pueden llevar una flecha de color blanco apuntando en la dirección de la salida.

Para este modelo, se utilizará para indicar al turista que transita por la vía, la ubicación próxima del parque.

¹⁵ (Alvarado, Doñan, & Flores, 2019)

1) SEÑALIZACIÓN EN CARRETERA¹⁶

- **Diseño y dimensiones**

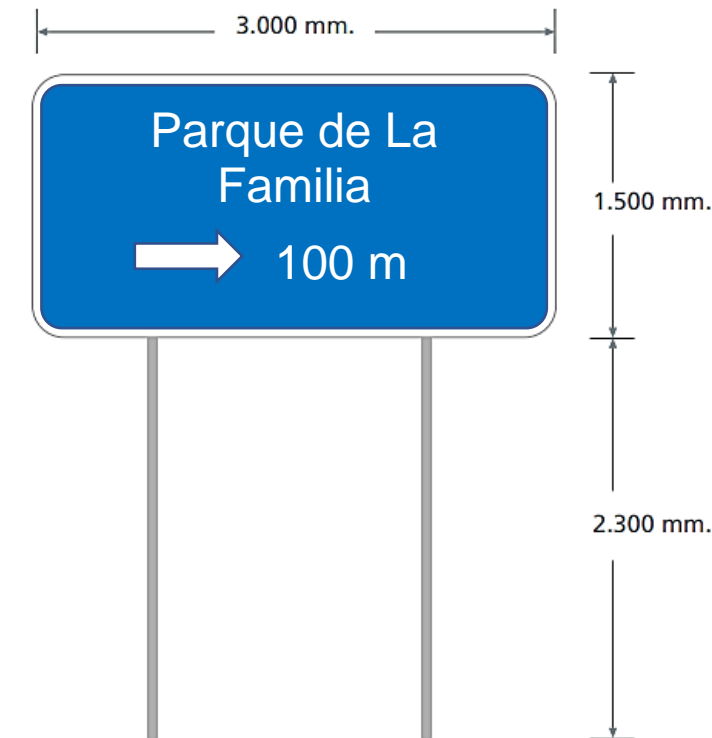


Figura 64 Señal en carretera

- **Tablero:**

Rectangular sin soldaduras de esquinas redondeadas con radio interior de curvatura del margen perimetral de 20 mm fabricación en lámina de acero de calibre 16 con acabado galvanizado por inmersión electrolítica. Fondo con material adhesivo reflectivo grado ingeniería en color verde. La calidad del material adhesivo deberá ser 3M o su equivalente. La parte frontal de la señal no debe presentar ningún tipo de tornillos, remaches o unión que pudiera afectar a la adherencia del material reflectante, así como la legibilidad de la misma. Además, deberá ser estructurada por la parte posterior con elementos y tornillería especial fijados en frío, de tal manera que no existan ondulaciones ni deformaciones en la parte frontal de la señal.

- **Medidas:**

3.000 x 1.500 mm, no obstante, las medidas no serán fijas, sino que estarán condicionadas por el texto o mensaje que se quiera transmitir, conforme a las especificaciones técnicas normadas en el apartado 2.1.13 "Dimensiones" del Capítulo 2 "Señales Verticales" del Manual Centroamericano de Dispositivos Uniformes para el control del Tránsito. Cuando se alargue el tamaño de las señales, las dimensiones de la altura de los tableros deberán aumentarse en incrementos de 15 centímetros.

¹⁶ (Alegría & Zepeda, 2017)

- **Líneas, dibujos y símbolos:**

Material adhesivo reflectivo. La calidad del material adhesivo deberá ser 3M o su equivalente.

- **Postes:**

Perfil tubular de acero galvanizado de 50 mm de diámetro en calibre 14. Longitud adecuada para la altura reglamentaria de instalación. Tapón en PVC color gris para remate superior.

- **Tornillos:**

Acero galvanizado con sistema antirrobo.

- **Anclajes:**

Postes ahogados en concreto hidráulico $f_c = 150 \text{ kg/cm}^2$ en dimensiones mínimas de 30x30x50 cm.

2) SEÑALIZACIÓN INFORMATIVA DEL PARQUE¹⁷

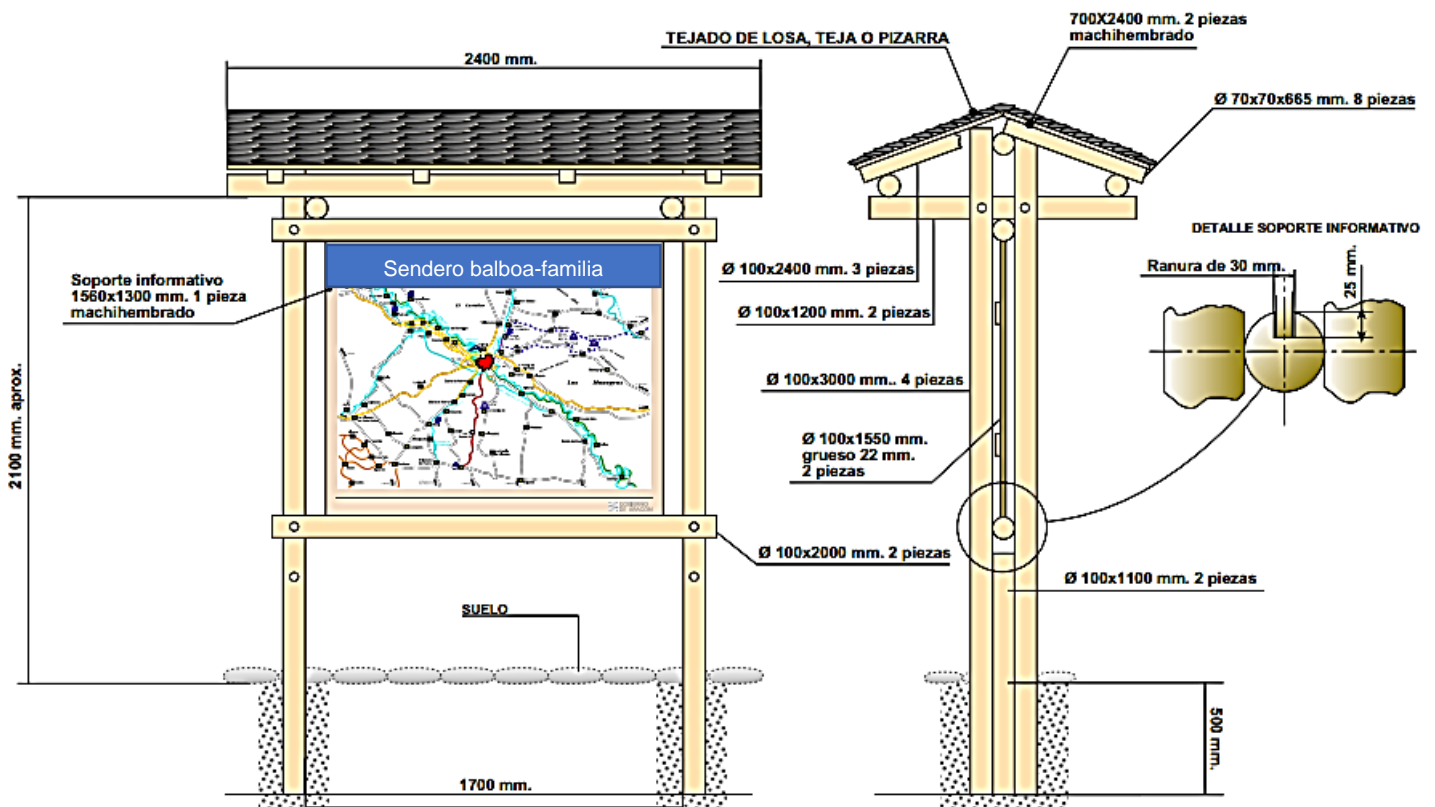


Figura 65 Señal informativa

¹⁷ (Alegría & Zepeda, 2017)

- **Cubierta:**

Podrá ser de teja, losa, pizarra o similar. La elección vendrá determinada por el entorno (en una zona en la que las construcciones tienen la cubierta de teja árabe, no se debería colocar pizarra, por ejemplo).

- **Estructura:**

Totalmente de madera tratada con sales, por su resistencia a las inclemencias meteorológicas.

- **Superficie Informativa:**

Puede ser de policarbonato o de hierro, si se pinta al horno, pero en ambos casos su parte trasera deberá ser de madera, como el resto de la estructura. Las dimensiones de la superficie: 1560 mm x 1300 mm máximo, y 900 mm x 750 mm mínimo.

b) Señales de atractivos turísticos¹⁸

La señalización turística es un concepto que cumple una función múltiple de comunicación: información, enseñanza, educación, orientación, etc.

Estas señales se usan para informar a los usuarios la existencia de lugares de recreación o de atractivo turístico que se encuentren próximos a la vía, tales como parque nacional, playas, artesanía y buceo, entre otras. Son cuadradas, de fondo café o verde; su símbolo es blanco. Cuando se requiere inscribir una leyenda, ésta es blanca y la señal, rectangular.

Estas serán colocadas dentro del parque para brindar información y orientación al turista, acerca de la ubicación de los servicios turísticos.

A continuación, se detalla los diversos tipos de pictogramas a colocar en los parques, según el área a indicar:

- **Símbolos y Pictogramas.**

Los símbolos y pictogramas son representaciones gráficas, generalmente estandarizadas que regulan las actividades humanas y ayudan a la identificación de lugares o servicios turísticos, facilitando la interpretación de la información. El diseño gráfico de los símbolos es el definido en el Anexo C del Manual Centroamericano de Dispositivos Uniformes para el Control del Tránsito completado con la simbología recogida en el catálogo "Tourism signs & Symbols" de la Organización Mundial del Turismo.

1) PICTOGRAMA DE ATRACTIVOS

Representan la riqueza y biodiversidad del parque. Se reconoce como atractivo natural los tipos de montañas, planicies, ambientes lacustres, ríos, bosques, fenómenos geológicos, costas o litorales, ambientes marinos, sistemas de áreas protegidas, entre otros.

¹⁸ (Alvarado, Doñan, & Flores, 2019)






Tabla 47 Pictogramas de atractivos turísticos

				
Observación de Flora	Vivero	Sendero	Juegos infantiles	Monumento nacional
				
Guías	Vista panorámica	Mirador	Camping	Paleontología

2) PICTOGRAMAS DE ACTIVIDADES TURÍSTICAS.

Representan las actividades turísticas que se producen por la relación oferta/d manda de bienes y servicios implantados por personas naturales o jurídicas que se dediquen de modo profesional a la prestación de servicios turísticos con fines a satisfacer

Tabla 48 Pictogramas de actividades turísticas

Camping	Picnic	Senderos interpretativos
		
Atractivos de aventura		
Canopy y cuerdas altas	Rappel	
		

3) PICTOGRAMAS DE SERVICIOS DE APOYO.

Son aquellas que indican a los visitantes y turistas la ubicación de servicios de apoyo, tales como información turística, servicios sanitarios, restaurantes y primeros auxilios entre otros. Las dimensiones en los pictogramas dependerán de la distancia a la que los usuarios se encuentren de la señal, el tamaño recomendado es de 600 x 600 mm.

Tabla 49 Pictogramas de los servicios de apoyo

		
Sanitario mujeres	Sanitario hombre	Información
		
Comida rápida	Basureros	Parqueo

4) PROPUESTA DE DISEÑO DE SEÑALIZACIÓN AL INTERIOR DE LOS PARQUES¹⁹

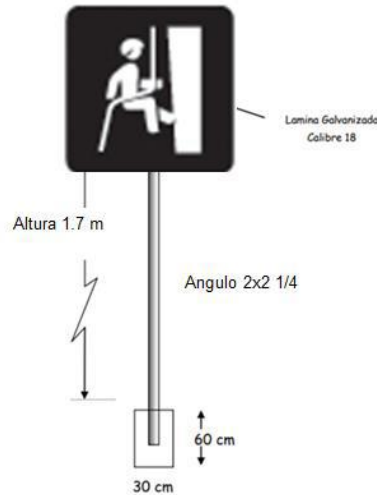


Figura 66 Señalización de actividad turística in situ

Además, deberá contar con una cartelería al inicio del parque, la cual debe contener:

- Indicar la denominación del parque
- La norma que se aplica en el parque
- El equipo necesario para realizar la actividad
- La normativa interna adoptada por la gestora
- El riesgo al que se ve sometido el cliente
- Prohibición de subir con pelo suelto, anillos y colgantes (la mejor manera de evitar problemas legales por pérdida de objetos es la entrega de mochilas que el mismo cliente cargue y devuelve al finalizar, las taquillas son un riesgo en general) (la ropa adecuada es un punto que debéis decidir vosotros)
- Una indicación de los accesos y salidas del parque, además de escapes posibles y cambios de ruta
- Identificación de operadores y personal en caso necesario
- Medidas a tomar en caso de accidente
- Condiciones para que se produzca una evacuación y la señalización para indicarla, además sería interesante marcar con una señal los puntos de reunión de seguridad en caso de que ocurra, esto emite una fuerte imagen de profesionalidad.
- La estatura mínima y máxima
- El peso mínimo y máximo

Se muestra a continuación cómo quedaría la señalización en los mapas de los parques.

c) Mapas de señalización

Los mapas muestran la propuesta de la localización de la señalización de los parques, de los 3 tipos de señales

¹⁹ (Alvarado, Doñan, & Flores, 2019)

1) PARQUEBALBOA

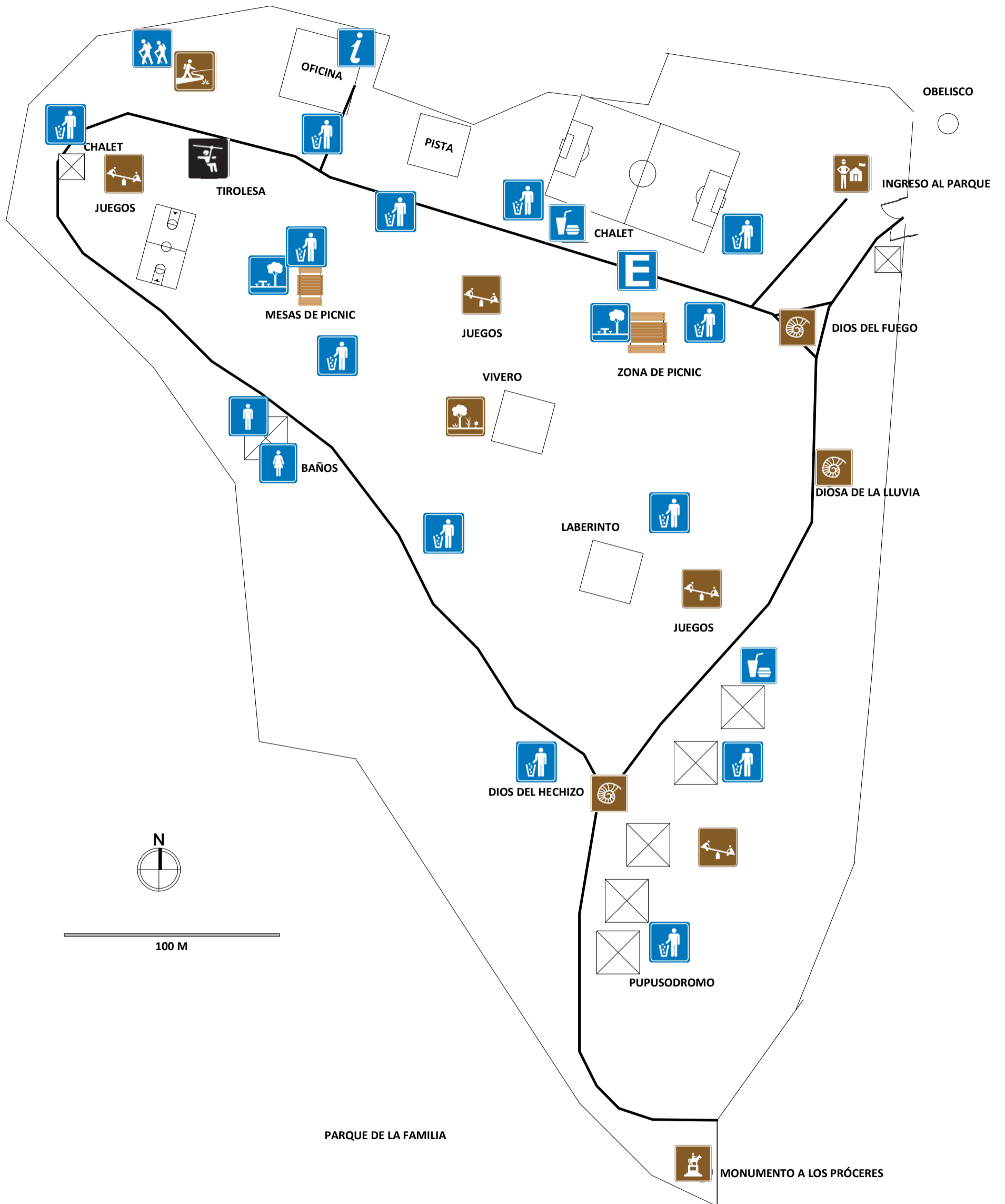


Figura 67 Mapa de señalización del parque Balboa

2) PARQUE DE LA FAMILIA

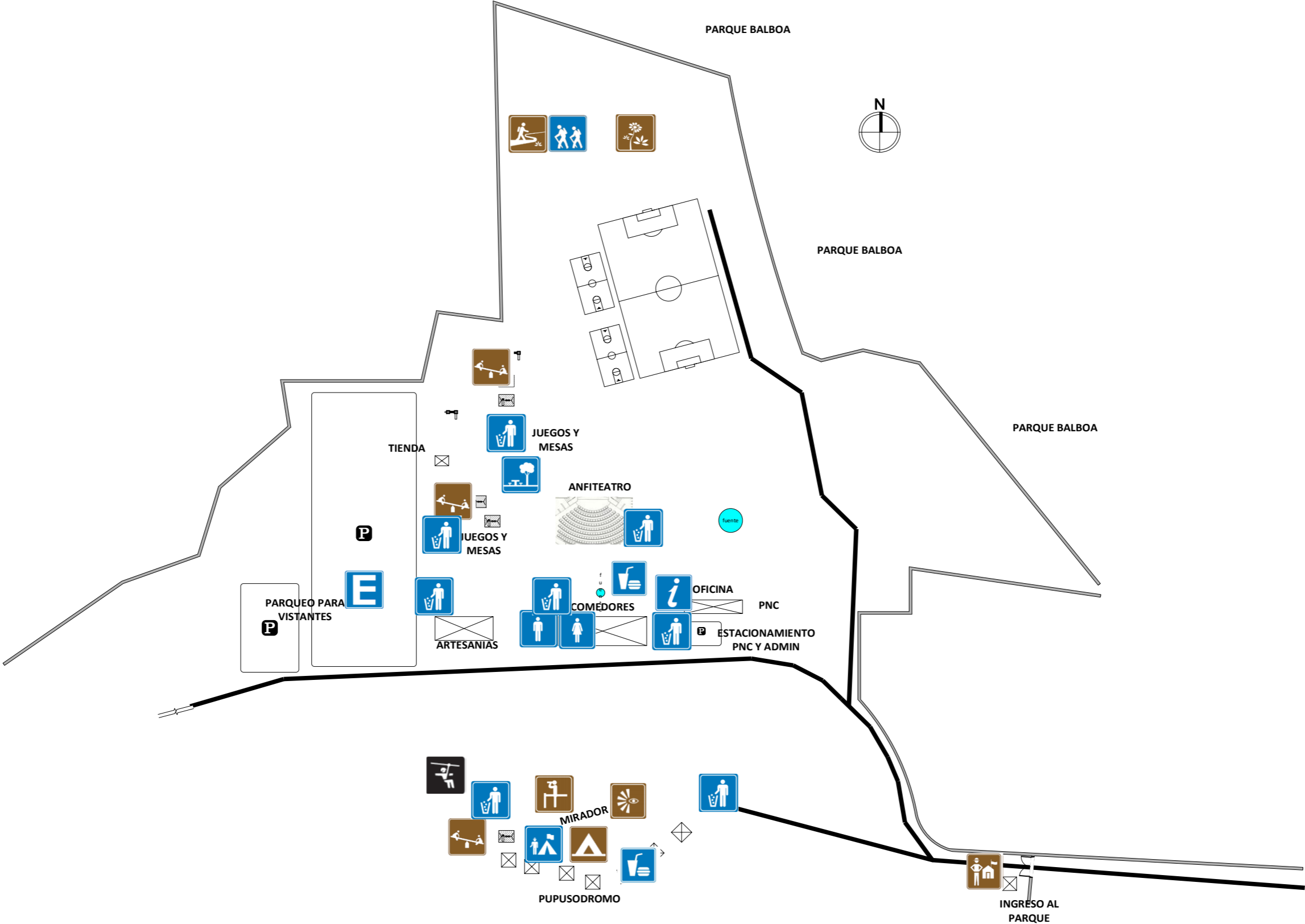


Figura 68 Mapa de señalización Parque de la Familia

ii. **Mejora de Infraestructura**

Este apartado comprende la mejora de la infraestructura actual, la cual como se mostró en el diagnóstico presenta problemas, lo cual conlleva a la insatisfacción de los visitantes e incluso en un riesgo para los niños

a) **Juegos**

Esta área es una de la más importantes, ya que esta es la que más hay entre los 3 parques y que está muy descuidada, por lo que su mejora representa una nueva imagen para los visitantes del parque.

1) **PROCESO DE MEJORA**

Se presenta el proceso para realizar la mejora de los juegos, definiendo 5 etapas para realizar un trabajo más sistemático y obtener los resultados esperados.

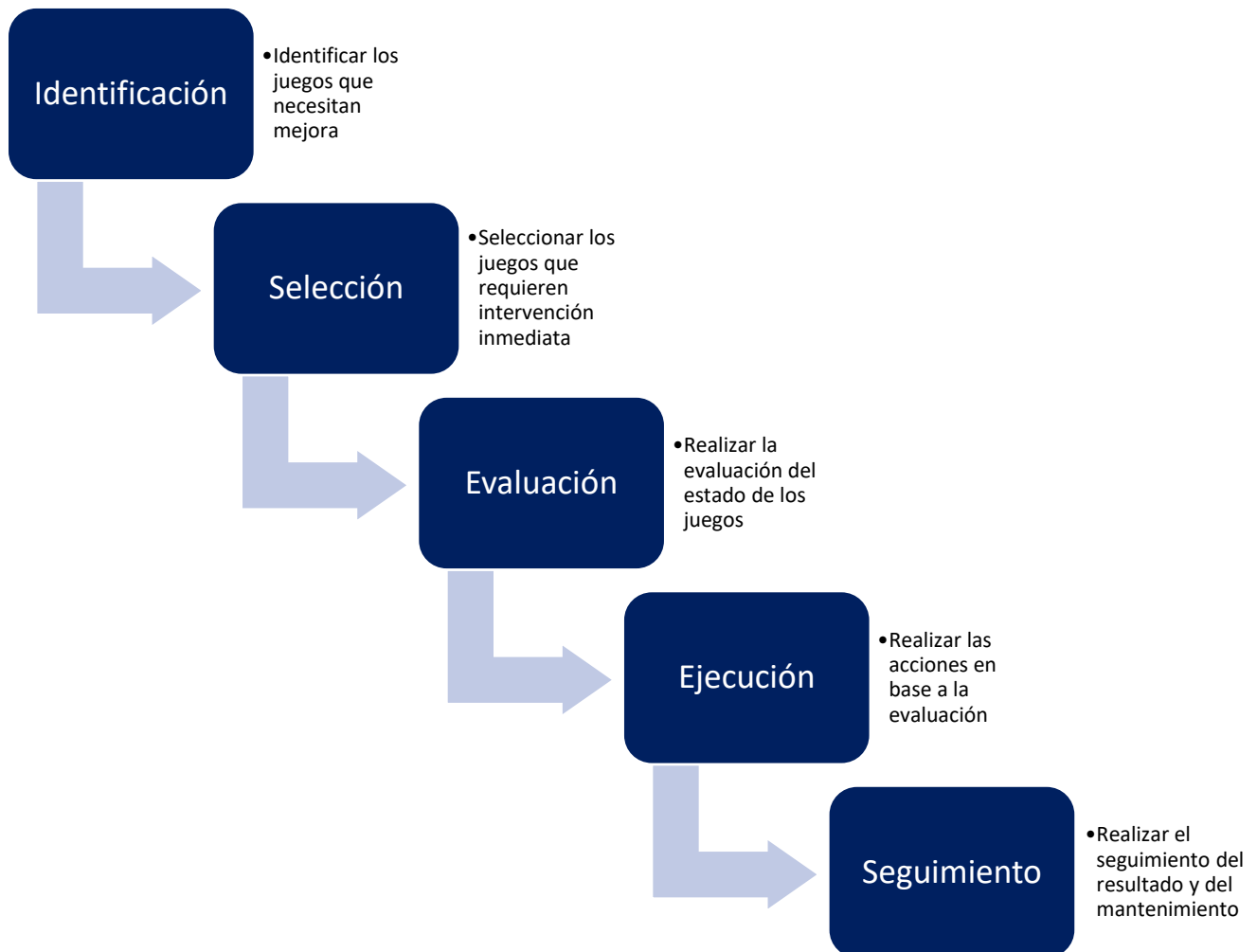


Figura 70 Proceso de mejora de juegos infantiles

2) **ZONAS DE TRABAJO**

Para la intervención de las zonas es prudente definir las zonas que se intervendrán seleccionando aquellas que la requieran de forma inmediata para proceder con su recuperación, las zonas se definen de la siguiente manera:

Parque Baboá



Figura 71 Mapa de zonas de juegos infantiles en el Parque Baboá

Parque de la familia

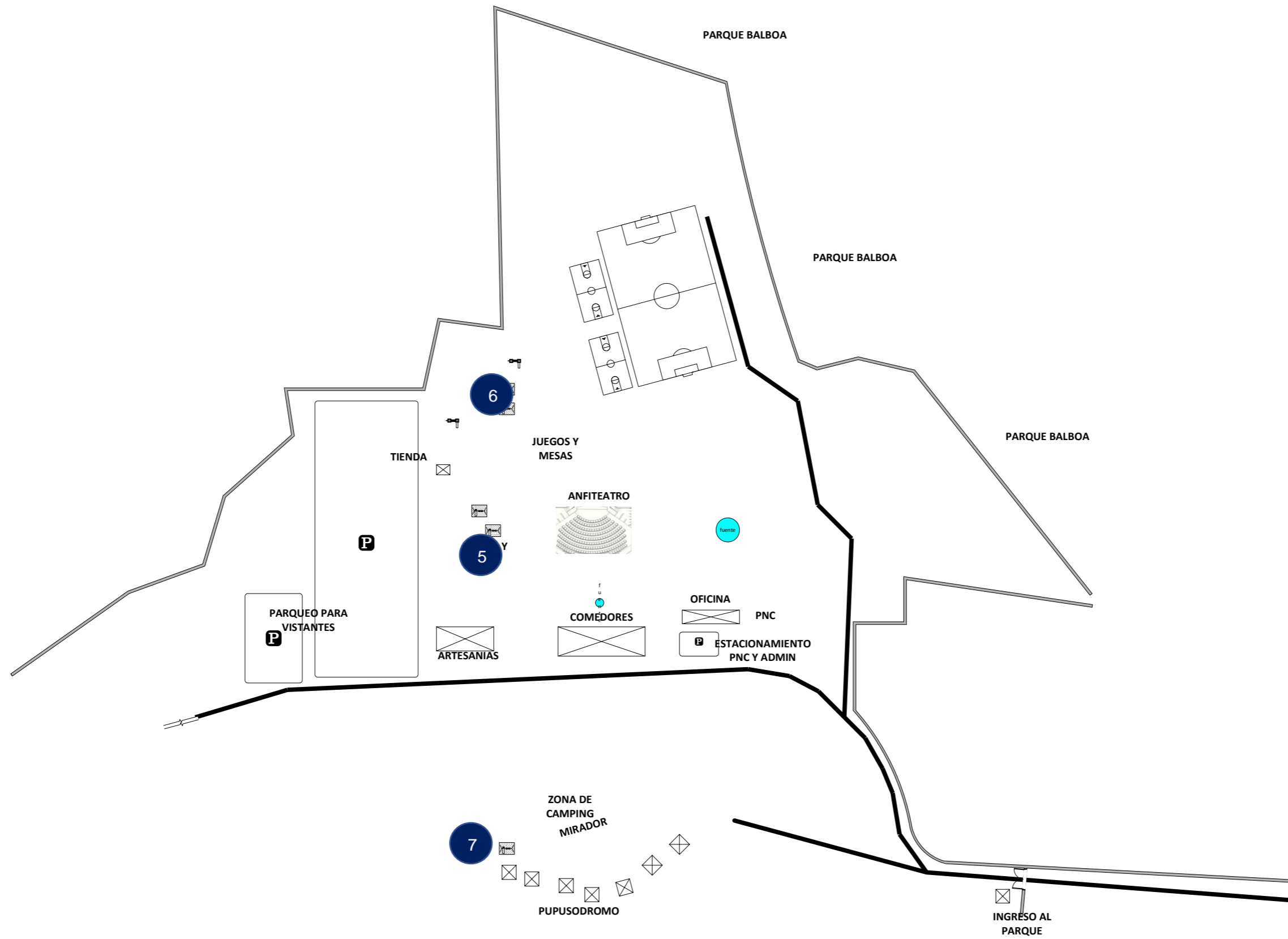


Figura 72 Mapa de zonas de juegos infantiles en el Parque de la Familia

3) SELECCIÓN

De las 7 zonas de juegos se realizará una priorización, con respecto a la urgencia de la intervención, ya que puede tener juegos completamente obsoletos, o que solo necesiten el mantenimiento para tener un buen funcionamiento, para este objetivo se puede utilizar un formato de evaluación de las zonas, para poder realizar la priorización de estas y su correcta intervención.

4) EVALUACIÓN

Este paso consiste en la evaluación de los juegos por parte de un experto, para poder determinar el grado de obsolescencia o deterioro de los juegos, este paso permite determinar las acciones necesarias para su mejora, que puede ser desde el reemplazo completo a solamente el tratamiento necesario, ya sea pintura, soldadura, etc. Este paso determina las acciones de mejora del paso siguiente. En este paso se puede realizar la cotización para obtener una evaluación más completa.

5) EJECUCIÓN

Una vez realizada la evaluación se procede a realizar el procedimiento adecuado, tomando en cuenta los procedimientos adecuados para esto, los cuales son:

- **SOLICITUD PARA LA ADQUISICIÓN DE BIENES, OBRAS O SERVICIOS A UACI.**
- **PAGO DE BIENES, SERVICIOS Y REINTEGRO.**

Esto dependiendo de la acción requerida, ya que, si se necesita realizar el cambio completo, la inversión será considerable, por lo que se debe solicitar a través de la UACI del ISTU el procedimiento respectivo, mientras que si puede realizarse una acción rápida de bajo costo puede revisarse si se realiza directamente por parte del parque.

Además de estos procedimientos definidos en el Manual de Procedimientos, se necesita de normativa relativa a estos procesos, es por este que el ISTU posee la siguiente documentación que sirve de apoyo para los procedimientos a realizar, según sea el caso.

- **POLÍTICAS PARA LA PROTECCIÓN Y CONSERVACIÓN DE ACTIVOS INSTITUCIONALES.**
- **INSTRUCTIVO PARA LA GESTIÓN DE DOCUMENTOS Y ARCHIVOS DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE TURISMO**
- **INSTRUCTIVO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE BIENES DE POCO MOVIMIENTO**
- **INSTRUCTIVO PARA EL DESCARGO DE BIENES MATERIALES INSERVIBLES Y OBSOLETOS.**
- **NORMATIVA PARA AUTORIZAR Y APROBAR LAS OPERACIONES DE LA INSTITUCIÓN.**
- **NORMATIVA ADMINISTRATIVA DE LA UNIDAD DE CENTROS RECREATIVOS.**
- **PROCEDIMIENTO PARA CONTROL DE ESPECIES FISCALES Y EFECTIVO PARA CAMBIO DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE TURISMO.**

Estos documentos están disponibles en el sitio de transparencia del ISTU y se pueden consultar en el Anexo H.

6) SEGUIMIENTO

Esta parte es la concerniente al seguimiento del mantenimiento respectivo, ya que de este depende mantener el buen estado del parque, en este caso de los juegos, estas evaluaciones se plantean en el componente de evaluar y controlar, se propone un programa en cual se lleva el registro de los mantenimientos realizados, según los tiempos establecidos.

7) DISEÑO DE NUEVOS JUEGOS

El agregar nuevos juegos puede convertirse en el plus necesario, al realizar los cambios dentro de los parques, es por esto que se presentan diferentes fuentes de inspiración para la mejora e inclusión dentro de los juegos infantiles.

Existen sitios, como son:

- Isaba²⁰
- Biblus²¹
- Parques infantiles²²

En los cuáles se puede obtener información acerca de nuevos juegos, además de esto, en existe un manual de construcción y equipamiento de parque infantiles de integración²³, el cual propone en diversos puntos la creación de parque infantiles que sean accesibles para todos los niños.

Cabe destacar que este punto, en numero 7, es aplicable en caso de realizar las mejoras y de crear espacios para todos los niños.

8) SEGURIDAD

Este apartado es sumamente importante para el buen desempeño de los juegos y proteger a los usuarios, es por esto que se propone el documento “Manual de Seguridad para Parques Infantiles Públicos”²⁴, creado por: COMISIÓN DE SEGURIDAD DE PRODUCTOS DEL CONSUMIDOR DE EE.UU.; el 29 de diciembre de 2015, el cual puede servir de base para identificar áreas de mejora en los juegos actuales y revisión de estos para la seguridad de todos los usuarios.

b) Proceso general para la mejora

Para este la remodelación de la infraestructura se propone el siguiente proceso.



Figura 73 Proceso general de mejora

²⁰ <https://isaba.com/soluciones/parque-infantil/>

²¹ <https://biblus.accasoftware.com/es/disenio-parques-infantiles-con-ejemplo-para-descargar/#dwg>

²² <https://www.parquesinfantiles.es/>

²³ https://aspace.org/assets/uploads/publicaciones/ManualParquesInfantiles_FLK.pdf

²⁴ <https://www.cpsc.gov/s3fs-public/PublicPlaygroundSafetyHandbook325s.pdf>

1) EVALUACIÓN

Esta evaluación comprende la verificación del estado de la infraestructura a mejorar, esto para la elaboración de la solicitud a la UACI del ISTU, debido a que este procedimiento debe realizarse mediante licitación, por la inversión necesaria para el mejoramiento, esto incluye, verificar los daños, el área a trabajar y otros elementos a considerar.

2) SOLICITUD UACI

Esta solicitud se realiza para que la UACI del ISTU proceda a realizar las acciones necesarias para poder realizar el proyecto. El procedimiento de solicitud se menciona en el manual de procedimientos con código: **PI-AD-001-2021**

3) EJECUCIÓN

Este paso comprende la supervisión de la ejecución de la obra, ya que se debe mantener el registro de lo realizado en el proyecto.

4) ALIANZA CON MOP

En el caso del parque Balboa se han realizado anteriormente solicitudes al MOP, a través del ISTU, para la intervención de las calles, es por esto que un procedimiento alternativo se haría mediante la gestión del ISTU con la colaboración del MOP, en cuanto a personal y maquinaria para la ejecución del proyecto, como se ha realizado en gestiones anteriores para los diferentes centros que administra el ISTU, esto ayudaría tanto en costos como en rapidez de la ejecución del proyecto.

A continuación, se menciona la infraestructura a mejorarse:

5) PARQUEO

Esta parte de la infraestructura es un punto estratégico, ya que a partir de estos se plantea la optimización del uso de la Puerta del Diablo, ya que esta zona se plantea completamente turística, debido a que se planea utilizar al parque Balboa para parqueo, sin embargo, con la incorporación del parque de la Familia este objetivo se realizará de mejor manera, debido a que el parque de la Familia tiene un espacio asignado solamente para este fin, es por esto que esta mejora es fundamental para los propósitos que se tienen para la Puerta del Diablo.

Es importante destacar que en el parque Balboa la calle es el parqueo, es por esto que al mencionar parqueo de aquí en adelante se hará referencia al que posee el parque de la Familia.

El área de estacionamiento del Parque de la Familia actualmente tiene la capacidad de 258 parqueos para vehículos livianos. El asfalto de las calles se encuentra muy deteriorado y resbaloso por la grava suelta que se desprende del suelo. En algunas áreas ya no hay asfalto, por lo tanto, en días lluviosos se forma lodo. El estacionamiento no cuenta con ninguna señalización, ni de especificación de parqueos para personas con discapacidad.

Para esto se describe a continuación las áreas tomadas como propuesta para una tesis realizada por estudiantes de arquitectura en el 2018 de mejora del parqueo, en este se contempla la ampliación de este.

Tabla 50 Áreas del parqueo del Parque de la familia

Denominación	Dimensiones	Área	Cantidad	Subtotal
PARQUEO DE MOTOS	2.60 x 0.90	2.34	30	70.20
PARQUEO DE EMPLEADOS	2.50 x 5.00	12.50	1	37.50
PARQUEO DE VEHÍCULOS	2.50 x 5.00	12.50	300	3750.00
PARQUEO DE BUSES	3.00 x 12.00	36.00	5	136.70
PARQUEO PARA PERS C/ DISCAPACIDAD	3.00 x 5.00	15.00	5	75.00
CONTENEDOR	5.00 x 3.00			
TOTAL				4077.4

6) FUENTE

La fuente del parque de la Familia es un lugar emblemático, el cual ha sido descuidado, esto debido a que actualmente no funciona y solo se ha adornado con flores, es por esto que esta mejora se podrá observar por todos los visitantes, especialmente los que recuerdan con nostalgia cuando la fuente funcionaba, cuando eran niños y visitaron este parque.

Esta infraestructura debe tener una evaluación total de sus sistemas, sean estas tuberías, bomba, etc. Ya que ha estado varios años son funcionar, la evaluación debe ser estricta para determinar todo lo que debe realizarse.

7) CANCHA

La cancha es uno de los puntos más descuidados dentro del parque de la Familia, en este se puede visualizar el deterioro que tiene, es por esto que se le debe realizar la intervención para su adecuación.

El monto para la remodelación y acondicionamiento de la cancha Balboa ascendió a \$300 mil dólares²⁵.

3. MOBILIARIO Y EQUIPO DE SISTEMAS DE APOYO

El mobiliario y equipo es importante ya que de este depende el buen funcionamiento, tanto administrativo como operacional, es por esto que se dedica un apartado para poder especificar el equipo necesario para la integración de los 3 parques.

i. Colecturía.


El servicio de colecturía es vital para el desarrollo y sostenibilidad del parque, todos los servicios propuestos, requieren de un cobro para poder hacer uso de ellos, por lo que la colecturía es el primer paso del eslabón en la prestación de servicios turísticos, y su funcionamiento adecuado depende en gran medida de los insumos necesarios para desarrollar la labor de forma correcta. Por lo que en este apartado se pormenorizan los equipos que los servicios de apoyo deben utilizar para que los servicios de primera línea cumplan con su fin encomendado.

²⁵ (ISTU, 2018)


- 3 sillas
- 3 escritorios
- 3 caja registradora
- 3 archiveros
- Tickets y facturas
- Sellos oficiales
- Consumibles de oficina.

Tabla 51 Equipo necesario en colecturía

ESCRITORIOS	Características	Cantidad
	<p>Melamina termo fusionada de 19 mm de espesor. Cantos protegidos con chapa cinta de PVC de 1mm de espesor. Lamina calibre 22/ tubular de 2 x 1 calibre 20.</p> <p>Pintura epóxica texturizada.</p> <p>Tapones planos de plástico</p> <p>Tapón tipo garra de plástico de polipropileno.</p> <p>Tubo de 1/2 / varilla de 3/8.</p> <p>Correderas de 30 cm embalinadas.</p>	3
Sillas de Oficina	Características	Cantidad
	<p>Asiento con ajuste de altura Toplift</p> <p>Soporte lumbar flexible y acolchado</p> <p>Mecanismo de inclinación basculante</p> <p>Respaldo ergonómico en malla transpirable</p> <p>Apoyabrazos acolchados ajustables</p> <p>Reposacabezas regulable en altura</p> <p>Base y estructura en metal cromado</p> <p>Resistencia: hasta 150kg</p>	3

Archivero	Características	Cantidad
	<p>Estructura metálica de acero calibre 22 (0.70mm)</p> <p>Medidas: Altura. 1.32; Ancho 0.46; Fondo 0.62 m.</p> <p>Rieles telescópicos de acero en cada gaveta</p> <p>Gavetas cerradas hasta la parte superior, para colgar carpetas Cada gaveta con capacidad de carga de hasta 130 lb.</p> <p>Haladeras decorativas de poliuretano</p> <p>Acabados con Pintura Electrostática en polvo.</p>	3
Caja Registradora	Características	Cantidad

	<p>Caja Registradora Térmica. Teclado Teclas (ER-280M) o Papel 57 mm Impresión de Logotipo Gráfico. Visor Alfanumérico de 2 líneas. Lector de Tarjetas SD. 3000 líneas de Cinta Electrónica. 1 puerto RS-232. Cajón Grande 8M/4B. 430 x 450 x 242 mm</p>	<p>3</p>
<p>Equipo de comunicación</p>	<p>Características</p>	<p>Cantidad</p>
	<p>16 canales 4 watts de potencia de radio Encriptación de Voz Señalización: Fleet Sync Scan: Rastreo de canales Password de acceso Multimodo: que opere en banda angosta y ancha para programación Frecuencia: 450 a 490 MHz Manejo: Bajo Lluvia Torrencial e inclemencias del tiempo. Programable y Ajustable por PC con Software Amigable Bajo Ambiente Windows. Manejo de Encodificación alfanumérica Pttid, numérica Dtmf Chasis de poli carbonato.</p>	<p>6 pares</p>
<p>Botiquín de primeros auxilios</p>	<p>Características</p>	<p>Cantidad</p>
	<p>Especificadas en el apartado de equipo de apoyo para primeros auxilios.</p>	<p>3</p>

<p>Camilla de primeros auxilios</p>	<p>Características</p>	<p>Cantidad</p>
	<p>Especificadas en el apartado de equipo de apoyo para primeros auxilios.</p>	<p>3</p>

ii. Información al turista y reservaciones.

Parte vital de la actuación de los kioscos informativos será la atención oportuna a los turistas y visitantes, al despejar las dudas de los servicios ofrecidos; también los colaboradores a cargo de estos procesos, son los encargados de realizar y verificar la información necesaria, respecto a las reservaciones de las cabañas y las áreas de camping, los elementos necesarios para la prestación de los servicios de apoyo, son los siguientes:

- 6 sillas
- 3 escritorios
- 3 caja registradora
- 3 archiveros
- Sellos oficiales
- Consumibles de oficina.

Tabla 52 Equipo necesario en información y asistencia al turista

ESCRITORIOS	Características	Cantidad
	<p>Melamina termo fusionada de 19 mm de espesor. Cantos protegidos con chapa cinta de PVC de 1mm de espesor. Lamina calibre 22/ tubular de 2 x 1 calibre 20. Pintura epóxica texturizada. Tapones planos de plástico Tapón tipo garra de plástico de polipropileno. Tubo de 1/2 / varilla de 3/8. Correderas de 30 cm embaladas.</p>	3
Sillas de Oficina	Características	Cantidad
	<p>Asiento con ajuste de altura Toplift Soporte lumbar flexible y acolchado Mecanismo de inclinación basculante Respaldo ergonómico en malla transpirable Apoyabrazos acolchados ajustables Reposacabezas regulable en altura Base y estructura en metal cromado Resistencia: hasta 150kg</p>	6
Archivero	Características	Cantidad
	<p>Estructura metálica de acero calibre 22 (0.70mm) Medidas: Altura. 1.32; Ancho 0.46; Fondo 0.62 m Rieles telescópicos de acero en cada gaveta Gavetas cerradas hasta la parte superior, para colgar carpetas Cada gaveta con capacidad de carga de hasta 130 lb. Haladeras decorativas de poliuretano Acabados con Pintura Electrostática en polvo.</p>	3

Equipo de comunicación	Características	Cantidad
	<p>16 canales 4 Watts de potencia de radio Encriptación de Voz Señalización: Fleet Sync Scan: Rastreo de canales Password de acceso Multimodo: que opere en banda angosta y ancha para programación Frecuencia: 450 a 490 MHz Manejo: Bajo Lluvia Torrencial e inclemencias del tiempo. Programable y Ajustable por PC con Software Amigable Bajo Ambiente Windows. Manejo de Encodificación alfanumérica Pttid, numérica Dtmf Chasis de poli carbonato.</p>	3 pares
Botiquín de primeros auxilios	Características	Cantidad
	Especificadas en el apartado de equipo de apoyo para primeros auxilios.	3
Camilla de primeros auxilios	Características	Cantidad
	Especificadas en el apartado de equipo de apoyo para primeros auxilios.	3

iii. **Limpieza**

Tabla 53 Equipo necesario para limpieza

INSUMOS		Cantidad
<p>Desinfectante orgánico para pisos: se usa tanto para la desinfección como para aromatizar, se utilizará para pisos en general.</p>		6 galones/mes
<p>Limpia vidrios: se utilizará para la limpieza de cristales y espejos en las diferentes áreas de los que así lo necesiten.</p>		6 galones/mes
<p>Trapeadores y mopas: estarán destinados a usarse en pisos con la consideración de destinar específicamente la cantidad necesaria para este espacio.</p>		3 unidades/mes
<p>Franelas y sacudidores: las primeras serán destinadas a la limpieza de maderas y cristales, mientras los segundos, serán para la eliminación de polvo de las superficies y absorción de líquidos.</p>		10 unidades/mes
<p>Escobetas para techo: se utilizarán para remover polvo y suciedad de los techos y demás áreas de acceso a niveles elevados.</p>		3 unidades/mes
<p>Rastrillos: Serán utilizados para la limpieza y ornato de las áreas verdes comunes en todo el parque, los desechos de origen orgánico serán utilizados en la planta de compostaje.</p>		5 unidades/mes
<p>Basureros para reciclaje: Serán dispersos por todo el parque en puntos estratégicos, con el fin de disminuir el impacto al ambiente ocasionado por los desechos generados por el parque. El color azul es para papel y cartón El amarillo es para plásticos El verde para latas El gris para desecho orgánicos</p>		15 basureros de cada color determinado.

<p>Las herramientas básicas para dar mantenimiento y a los diferentes tipos de plantas que se comercializan en el vivero, 1 Pala, 3 Mangueras, 4 Tijera, 1 Podadora, 6 Regaderas, 5 pares de guantes, 3 Rastrillos, 1 carretilla y diferentes equipos varios de jardinería, solicitados a demanda. Todo lo anterior representa un kit de jardinería para el modelo de gestión.</p>		<p>1 kit/año.</p>
<p>Herramientas Varias: La herramientas y equipos necesarios para reparaciones eléctricas, de albañilería, de fontanería y de carpintería; estas son necesarias para poder atender todo tipo de necesidades de mantenimiento del parque. El kit básico contemplado por el modelo, será el listado a continuación de esta tabla.</p>		<p>1 kit/año</p>

Dentro de la lista de elementos básicos con lo que debe dotarse servicio de mantenimiento del Parque integración, se encuentran las siguientes herramientas:

1. Almágana y martillo
2. Machete
3. Pala
4. Pico
5. Macana
6. Carretilla
7. Manguera
8. Cuchara de albañil y llana
9. Cuerda
10. Cincel
11. Estaca
12. Escuadra metálica
13. Alicates
14. Desatornilladores
15. Plomada
16. Cinta métrica
17. Nivel
18. Sierras
19. Esmeril Angular
20. Limas
21. Taladro
22. Tornillería varia y clavos.

iv. *Equipo de apoyo para primeros auxilios.*

a) *Camilla de primero auxilios*

Las camillas sirven como equipo de apoyo en situaciones de accidentes, están diseñadas para el transporte y la inmovilización de la persona que haya sufrido una situación no esperada. Las camillas deben ser fabricadas bajo estrictas normas de calidad, garantizando una correcta inmovilización y transporte del paciente incluso con posibles lesiones vertebrales.

Especificaciones:

- Camilla flotante en polietileno de alta densidad.
- 100% reciclable y amiga con el Medio Ambiente.
- Asas ergonómicas para facilitar la labor del rescatista.
- Bordos cuyo ángulo permite que entren rodando.
- Fácil y cómoda limpieza.
- Arnés reflectivo de sujeción en cinco (5) puntos.
- Soporte para colgar y Señal Preventiva.
- Resistentes a los rayos UV.
- Soporte de hasta 142 Kg de peso.
- Resistentes a fuertes impactos.
- Medidas 183 x 46 x 4 cm.

b) *Botiquín de primero auxilios*

El botiquín de primeros auxilios debe estar accesible para utilizarlo rápidamente en caso de accidente. Es necesario tener un botiquín completo en los lugares accesibles, tal como la caseta de guías turísticos y otro con los elementos básicos para una atención primaria y de emergencia ubicado en alguna de las plataformas del recorrido del canopy. También, para una mayor rapidez, el guía especializado de canopy puede llevar dicho botiquín (con los elementos básicos) en una mochila.

Para armar el botiquín y completarlo con la cantidad de equipo adecuado, se debe tener en cuenta el número de turistas del grupo, la zona a recorrer y los recursos disponibles. También tener en cuenta los problemas médicos que los usuarios pueden tener, tal como diabetes, alergia, asma, entre otros. El botiquín debe ser un recipiente de material durable, no corrosivo, resistente al agua, que se pueda cerrar herméticamente tras haber sido utilizado y estar compuesto como mínimo por los siguientes elementos:



- Guantes descartables
- Bolsas para descartar material contaminado
- Gasas y vendajes
- Vendas
- Gasas estériles
- Gasas comunes
- Tela adhesiva tipo alergénica
- Bandas autoadhesivas
- Desinfectantes
- Jabón
- Solución de yodo
- Solución fisiológica

- Jeringas sin aguja para lavar heridas
- Tijeras de acero inoxidable
- Pinzas de depilar
- Azúcar y sales de rehidratación
- Crema para quemaduras
- Tabletas de analgésicos
- Linterna con batería de repuesto

v. **Servicios Administrativos**

Buena parte del modelo de gestión se basa en los servicios administrativos y la forma en que se gestionan; por lo que como servicio de apoyo es fundamental que deba tener ampliamente relacionado todas las áreas componentes del modelo de gestión ya que, a través de este servicio del parque, el resto del producto turístico obtiene las características clave que da el modelo de gestión al operar y diversificar los servicios turísticos prestados en el Parque Integración. Al igual que el resto de servicios de apoyo, los servicios administrativos y de gestión necesitan equipo e insumos para operar eficientemente el modelo de gestión, por lo que podemos definir los siguientes:

Tabla 54 Equipo necesario para servicios administrativos

Equipo	Detalles	Cantidad
Sillas ergonómicas 	Asiento con ajuste de altura Toplift Soporte lumbar flexible y acolchado Mecanismo de inclinación basculante Respaldo ergonómico en malla transpirable Apoyabrazos acolchados ajustables Reposacabezas regulable en altura Base y estructura en metal cromado Resistencia: hasta 150kg	10
Escritorios 	Melamina termo fusionada de 19 mm de espesor. Cantos protegidos con chapa cinta de PVC de 1mm de espesor. Pintura epóxica texturizada. Lamina calibre 22/ tubular de 2 x 1 calibre 20. Regatón tipo llanta chica de plástico de polipropileno. Tapones planos de plástico Tapón tipo garra de plástico de polipropileno. Tubo de 1/2 / varilla de 3/8. Correderas de 30 cm embalinadas.	6

Equipo	Detalles	Cantidad
	<p>Microprocesador base AMD Ryzen™ 5 3500U (velocidad base de 2,1 GHz, velocidad de ráfaga máxima de hasta 3,7 GHz, 4 MB de caché L3 y 4 núcleos) o Intel® Core i7® 8MB 2400mhz</p> <p>Memoria DDR 2400 MB mínimo Disco rígido 256 GB interfaz SATA</p> <p>Teclado español tipo QWERTY expandido de 101 teclas incluyendo 12 teclas de función, teclado numérico separado y juego de 4 teclas para desplazamiento del cursor independientes dispuestos en forma de "T" invertida, indicadores luminosos de actividad de mayúsculas.</p> <p>Mouse con sensor de movimiento totalmente óptico, con al menos 2 botones, rueda de scroll y su correspondiente software.</p> <p>Gabinete con fuente de poder: 400w ATX de alta eficiencia.</p> <p>Monitor CRT Color de 17" FLAT. Resolución mínima 1024x768 píxeles. Conectores DSub. u Opcional Monitor LCD 17"</p>	8

Además:

- 10 archiveros metálicos de cuatro gabinetes
- 8 impresoras multifuncionales
- Equipo de comunicación
- Sellos oficiales
- Consumibles de oficina.

4. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Para cualquier empresa es importante tener definidos los procedimientos que se realizan, ya que se tiene un dicho que reza: Lo que no está documentado no existe. Esto implica que todo debe estar documentado para que exista, en este caso, es para definir lo que se debe realizar en el parque, todos los procedimientos que competen a los parques integrados. Es por esto que se definen aquellos procedimientos que no son tomados en cuenta el anexo H.

Los procedimientos incluidos en este apartado son aquellos más locales, es decir, aquellos sobre los cuales se puede tener un control directo dentro de los parques y que no generan conflictos con lo ya establecido del ISTU, descrito en el apartado anterior.

Estos procedimientos están englobados en 2 procesos los cuales son:

- Procesos administrativos
- Procesos turísticos

Se ha dividido de esta forma para delimitar los procedimientos en los 2 grandes aspectos del parque, su componente administrativo y el componente turístico.

5. GESTIÓN DE LA CALIDAD

Es necesario proporcionar las condiciones necesarias para la evaluación de la calidad turística dentro del parque, es necesario definir las líneas generales de actuación para la gestión de la calidad en los servicios que se prestan por medio de los diferentes servicios ofertados.

Se plantea utilizar las buenas prácticas de turismo como la base para la implementación de la gestión de los parques, por lo que se desarrolla de la siguiente manera:



Figura 74 Esquema de buenas prácticas de turismo

i. **Control de satisfacción del turista**

El Seguimiento y Control del Grado de Satisfacción del visitante en el parque proporciona la guía de todas aquellas actividades que se deber realizar para garantizar el cumplimiento de determinados estándares de calidad requeridos en cada uno de los productos y recorridos turísticos, a través de la planificación y aseguramiento de la calidad.

Se proporcionará el Sistema de Registros de Calidad para los productos turísticos que comprende la documentación, la definición de políticas de calidad, normas de calidad, así también como destacar la importancia de la ejecución de dicho sistema.

ii. **Sistema de registro de calidad del parque**

El Sistema de Registro de Calidad consiste en brindar la forma en que el parque va dirigir y controlar todas las actividades que están asociadas a la calidad. Por lo tanto, el encargado de calidad del parque será el que dirigirá y controlará la calidad en todos los productos turísticos que se esperan realizar en la zona. Para la realización del Sistema de Registro de Calidad se debe tener en cuenta, los siguientes puntos:

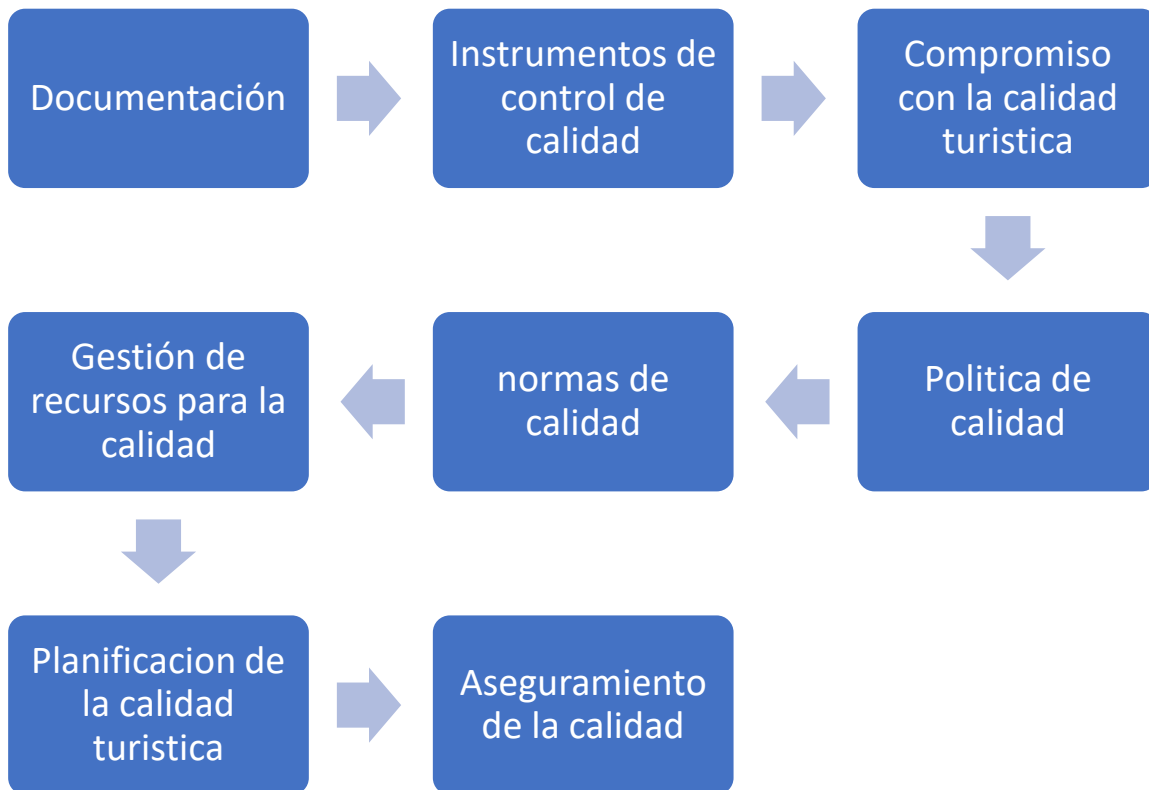


Figura 75 Sistema de calidad turística

a) Documentación:

Se deberá establecer, documentar, implementar y mantener un sistema que le permita asegurar globalmente la calidad de los productos y recorridos turísticos que va ofertar el parque. Para esto se deberá tener en cuenta las políticas y objetivos de calidad, la elaboración de instrumentos de control y otros documentos y registros que permitan comprobar la eficaz planificación, aseguramiento y control de calidad de las actividades turísticas.

b) Instrumentos de control de calidad:

La satisfacción del cliente se medirá a través del método empleado para medir el grado de satisfacción de éste con el servicio y priorizar las acciones de mejora, el método a emplear es el SERV-QUAL, el cual consiste en que al cliente se le preguntara la importancia que para él tiene cada uno de los atributos del servicio recibido y el grado de satisfacción con cada uno de estos atributos.

El proceso se describe a continuación: La persona encargada de la calidad deberá de entregar al encargado de cada producto turístico los formatos que se deberá dar al turista al finalizar su visita. Luego de esto se recolectarán y tabularán los resultados obtenidos para conocer el grado de satisfacción del cliente. Los grados de satisfacción se medirán a través de estas notas cualitativas las cuales al ser analizadas se medirá el porcentaje que cada una de estas calificaciones presenta en cada atributo.

Documentación

A continuación, se presenta el modelo del formato que se administrará para conocer el grado de satisfacción de los turistas que visitan y realizan los recorridos que oferta el parque:

Parque Integración			
Grado de satisfacción del turista			
Fecha: _____			
Recorrido Turístico: _____			
Producto turístico individual: _____			
Indicaciones: Marque con una "X", el grado de satisfacción obtenido según cada uno de los atributos de calidad requeridos en el recorrido turístico que ha realizado			
	Excelente	Bueno	Necesita Mejorar
Atención al turista			
Seguridad			
Higiene			
Servicio de transporte			
Servicio de Alimentación			
Accesibilidad a la zona			
Servicios complementarios			
Particularidades de los productos turísticos			
Aspectos culturales			
Cuido y respeto al medio ambiente			

c) Compromiso con la calidad turística:

El parque deberá estar comprometido con el desarrollo e implementación del Sistema de Registro de la calidad, así como la mejora continua y deberá comunicar a todos los miembros del comité turístico e iniciativas miembros la importancia de satisfacer las expectativas del turista. Así mismo, deberá establecer la política de calidad, los cuales se deberán de estar revisando una vez por año por los miembros de la organización del parque y los responsables asignados para realizar cambios y mejoras.

d) Políticas de calidad:

Para brindar servicios turísticos de calidad que satisfagan las necesidades y requerimientos de los clientes, buscando la mejora continua en la realización de los servicios, es necesario contar con políticas, las cuales se presentan a continuación:

- Los establecimientos deben brindar en su totalidad todos los productos o servicios ofrecidos a los clientes, en el caso de no poseer algún servicio o producto, se debe ofrecer algún otro servicio o producto con descuento.
- Cuando los productos solicitados no sean los pedidos por los clientes, se debe llevar el producto solicitado además de una compensación, la cual puede ser el ofrecimiento de un producto sin ningún costo.
- Atender y responder a las solicitudes de los clientes lo más rápidamente posible.
- En caso de queja de algún cliente, atenderla y resolverla lo más rápidamente posible y compensarle con algún producto sin ningún costo.

e) Normas de calidad:

Algunas normas de calidad aplicables para el parque son:

- Se deberá revisar y hacer mejoras en caso de que lo requieran las políticas de calidad dos veces al año.
- El encargado de realizar las evaluaciones y su respectivo análisis será el personal contratado para el aseguramiento y gestión de calidad.
- La evaluación interna se realizará cada tres meses y la evaluación externa cada seis meses.
- Se le dará suspensión del servicio o actividad turística a todo miembro del parque que no apruebe el cumplimiento de las evaluaciones internas y externas que muestren la calidad del lugar.
- Difundir las buenas prácticas ambientales mediante la señalización específica para los visitantes.

Gestión de recursos de calidad:

El parque debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para implementar y mantener el Sistema de Registro de la Calidad y mejorar su eficacia, teniendo en cuenta:

- La integración del personal para llevar a cabo la implementación del sistema. El encargado de calidad deberá hacer conciencia a cada uno de los miembros de las iniciativas turísticas y el personal de las mismas, así como el responsable de llevar a cabo las evaluaciones en las actividades turísticas, ya que para satisfacer y atraer la atención de los turistas se debe brindar un servicio de calidad.
- La capacitación del personal, la cual se desarrollará y detallará más adelante.

f) Planificación de la calidad turística:

Se debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la prestación del servicio, incluyendo la verificación, validación, seguimiento e inspección cuando fuere necesario. La

planificación incluye identificar cuáles serán los posibles estándares de calidad para los productos turísticos y establecer la manera de satisfacerlos.

Los puntos claves son retomados de algunos de los factores que determinan el cumplimiento de la calidad en espacios turísticos rurales según la OMT, por lo tanto, serán los que determinarán la evaluación de calidad en cada una de las actividades que se pretenden desarrollar en la zona.

Estos se definen de la siguiente manera:

- **Seguridad:** Cada uno de los productos o servicios turísticos deberán contar con el equipo necesario de protección personal para asegurar la salud de los visitantes y cualquier accidente durante la práctica de actividades.
- **Higiene:** Cada una de las iniciativas deberá tener en cuenta que la higiene es un elemento muy importante para asegurar las visitas de los turistas, por lo tanto, cada alojamiento y restaurante deberá cumplir con las normas de alojamiento y de inocuidad estipuladas por la ley, así como también las actividades agropecuarias, agroindustriales, eco turísticas, de aventura y de turismo cultural deberán de mantener lugares y caminos saludables y limpios.
- **Accesibilidad:** Cada una de las actividades turísticas deberá contar con caminos específicos, señalizados y en buenas condiciones para permitir el acceso de los turistas.
- **Información clara sobre contenido de actividades:** Para cada una de las actividades que se brinden en la zona se deberá de informar al turista sobre las características de las actividades, el contenido de paquetes o rutas que se ofrezcan y con un precio definido, con el fin de que el turista esté consciente del pago de cada uno de los servicios que desee experimentar.
- **Novedad:** El servicio turístico deberá ofrecer una experiencia única, que lo caracterice de otras experiencias similares, teniendo en cuenta la opinión y satisfacción del turista cuando realice las diferentes actividades proporcionadas en la zona.

g) Aseguramiento de la calidad

Se debe planificar e implementar procesos de seguimiento, análisis y mejora necesarios para demostrar la conformidad del producto o servicio respecto a los requisitos del mercado, asegurarse de la conformidad del Sistema de Registro de la calidad en sí y la mejora continua de la eficacia del mismo.

Por lo tanto, las sugerencias proporcionadas por los turistas ayudarán para tomar acciones correctivas en las actividades turísticas, así mismo de las respuestas obtenidas de la encuesta para turistas, se establecerán rangos que permitirán evaluar las condiciones de las actividades con respecto a la calidad que se le está prestando al turista y así poder realizar mejoras al sistema y asegurar la calidad del servicio turístico.

Tabla 55 Rangos de calificación para determinar el nivel de calidad turística brindada.

Rango	Calificadas como excelente	Se necesitan	Plazo de corrección	Color de identificación
1	De 1 a 4 encuestas	Acciones correctivas	Corto	
2	De 5 a 7 encuestas	Mejoras	Largo	
3	De 8 a 10 encuestas	Aceptable	-----	

Las acciones correctivas que se pueden efectuar para asegurar la calidad dependerán de la forma en que se deben afrontar según la tabla anterior y de cada uno de los puntos claves calificados como deficientes. Posteriormente al esfuerzo realizado en términos de la calidad por el comité, durante y después de la implementación del sistema de calidad, prosigue la evaluación de dicha implementación mediante auditorías de calidad (por terceros) donde se puede evidenciar y registrar cuan idóneo es el Sistema de Documentación de calidad, así como las mejoras que deben continuarse promoviendo de manera que la calidad pase de ser un simple concepto a una mejora diaria, motivada principalmente por los logros obtenidos y la satisfacción del turista.

iii. **Plan de emergencias**

El Plan de Emergencia es una herramienta de gestión que permite organizar, administrar, disponer y operar los recursos para responder eficientemente a las emergencias, protegiendo, controlando y mitigando el impacto o daño que pueden tener determinadas situaciones de emergencia y/o crisis sobre el personal operativo y los turistas, asimismo sobre el mobiliario, equipo e instalaciones. Para el funcionamiento coherente y eficaz el Plan de Emergencias del parque, considerará las siguientes variables básicas:



Figura 76 Proceso del plan de emergencias

Los procedimientos de respuesta a emergencia que se deben implementar en la prestación de los servicios turísticos del parque, son los siguientes:

a) Procedimientos de búsqueda y rescate:

Son los procedimientos que deberán establecerse para las situaciones en las que se debe encontrar a alguien que se cree perdido, enfermo o herido en áreas remotas o poco accesibles para el turista.

b) Procedimientos de primeros auxilios:

Es la secuencia de actividades que se establecerán para las situaciones en las que durante la prestación de los servicios turísticos deba darse atención inmediata a una persona lesionada o accidentada en el lugar de los acontecimientos, antes de ser trasladado a un centro asistencial u hospitalario si se requiere.

c) Procedimientos de evacuación:

Se refiere al procedimiento de organización de los recursos y los procedimientos, tendientes a que el personal operativo o los turistas sean amenazados por un peligro (incendio, inundación, escape, sismo, entre otros) protejan su vida e integridad física, mediante su desplazamiento hasta y a través de lugares de menor riesgo.

d) Plan de actuación ante emergencias:

Se detallarán las acciones a realizar para el control inicial de situaciones críticas, garantizando la comunicación de alarma, la evacuación y refugio en zona segura, y el socorro de las posibles víctimas. Se identificará y describirán las funciones del personal encargado de actuar en caso de emergencia, así como los responsables de poner en marcha el plan. Las emergencias podrán clasificarse por:

- Por el tipo de riesgo (que hacer en caso incendio, condiciones climatológicas adversas, etc.).
- Por la gravedad del incidente, conato de emergencia, emergencia parcial o emergencia general.

Se definirán unos protocolos o procesos de actuación, que garanticen la resolución de la emergencia:

- Detección y alerta.
- Alarma. - definir los mecanismos transmisión de alarma a los medios humanos de intervención, a los turistas, etc.
- Intervención coordinada. - definir mecanismos de respuesta ante la emergencia, y medios humanos disponibles en la intervención.

e) Integración del Plan de Emergencia en planes de ámbito superior:

Contemplará los protocolos de comunicación de la emergencia, la coordinación de la dirección del plan de emergencia con la dirección del Plan de Protección Civil que resulte de aplicación.

f) Implantación del Plan de Emergencia:

La implantación del plan de emergencia consiste en:

- La difusión y comunicación del Plan a todos los responsables e implicados en el mismo.
- Facilitar la información, formación y capacitación del personal que participe activamente en el Plan
- Facilitar información general a los usuarios y visitantes de los productos turísticos de las medidas de protección y autoprotección

iv. *Mantenimiento de infraestructura y espacio*

Un lugar limpio y en buenas condiciones resulta atractivo para los turistas, además que le da una idea de la calidad de los servicios que puede ofrecer el parque y los motiva a cuidar el ambiente. Para cumplir con este factor que dicta la Norma de Buenas Prácticas de Turismo se deberá elaborar un programa de mantenimiento y limpieza de la infraestructura y del espacio público utilizado, para lo cual se recomienda:

Mantenimiento y limpieza diaria:

- Limpieza de mobiliario y equipo de prestación de servicios.
- Limpieza de los atractivos naturales.
- Aseo de los edificios de prestación de servicios.
- Aseo de sanitarios

Mantenimiento y limpieza regular:

- Limpieza de paredes de edificios
- Pintar pasamanos
- Pintar edificios
- Barnizar mobiliario de madera
- Limpiar señalización turística y de seguridad.

v. Sostenibilidad Ambiental

a) Agua

El recurso agua es fundamental para todo funcionamiento adecuado, y su manejo responsable es una obligación de la todos los de la organización. Se debe garantizar un manejo racional de este recurso. Todos los miembros parque deberán conocer la fuente de donde proviene el agua, y tener e implementar acciones para el manejo diario del agua permitiendo que uso sea controlado.

Acciones para Uso y Ahorro de Agua para el parque:

- Constantemente identificar los elementos y/o accesorios que ocasionan fugas o pérdidas de agua, ej., llaves en mal estado, fugas de tubería, tanques de inodoros, etc.
- Implementar los dispositivos, elementos, mecanismos y/o accesorios que permitan el ahorro de agua, ej. Lavamanos con elementos de ahorro de agua.
- Evaluar los resultados del programa de uso y ahorro, a través de los registros y monitoreo de consumo de agua.
- Conozca la fuente de agua, a fin de usarla dentro de la operación. En el caso que la fuente sea de aguas grises, estas deben ser filtradas y únicamente utilizarlas en la limpieza de exteriores, baños, jardines, cubiertas y cascos.
- Medir la eficiencia del programa de uso y ahorro de agua, a través del logro de los objetivos planteados.

Para el Consumo Humano y la Preparación de Alimentos

- Utilice agua segura para el consumo de huéspedes y pasajeros.
- Implementar el programa de uso y ahorro de agua en la cocina; es importante que el plan sea de conocimiento de la comunidad, personal de planta y por los visitantes.

b) Manejo de desechos

Un manejo adecuado de los desechos sólidos dentro Parque no solamente impacta en la conservación del área, sino que contribuye a la educación de los visitantes. Es importante incentivar al personal y a los visitantes indicándoles la manera en que cada uno contribuye al buen manejo de desechos en el lugar.

Programa de Manejo de Desechos Orgánicos e Inorgánicos para el Parque:

- Todos los basureros de Parque establecimiento deben estar en un lugar visible, debidamente señalados e identificados.
- Todos los basureros identificados en su emprendimiento deben estar ubicados en: habitaciones, baños de habitaciones, baños sociales, baños compartidos, cocina, comedor, áreas comunales o sociales, áreas de recreación y demás lugares donde se generen desechos.
- Tenga basureros generales para la división final de cada uno de los desechos orgánicos e inorgánicos.
- Limpie constantemente los recipientes y lugares de recolección final.
- Los contenedores o basureros necesarios para la clasificación de los residuos son: Contenedores para plásticos y latas, orgánicos, papel, vidrio y desechos en general.



vi. **Sostenibilidad Económica**

La generación de recursos financieros es importante para cualquier proyecto ya que asegurar la sostenibilidad en el tiempo a través de la obtención de fondos que se logra cumplir con los objetivos planteados al inicio, llegando a ser viable y factible la idea que se está echando a andar, es por ello que se hace necesario diseñar un plan de sostenibilidad para asegura la permanencia del proyecto del parque, y se logre además de plantear el proyecto, proporcionar las herramientas para que este se funcional en el tiempo.

Para que pueda operar de manera eficiente el plan se necesita contar con capital propio el cual será adquirido de las operaciones siguientes:

- Uso de baños públicos a \$0.25
- Dentro del mirador se espera tener mucha afluencia turística en los cuales se instalarán telescopios binoculares que funcionan con dinero, todo el dinero recolectado en los prismáticos del mirador será para darle sostenimiento al plan.
- Otra de las formas sobre las cuales se generará ingresos es a través de la venta de paquetes turísticos que funcionara a través de los guías turísticos y el CDT

vii. **Protocolos covid19**

El Ministerio de Turismo MITUR ha publicado los protocolos de bioseguridad para la industria turística, los cuales marcarán la nueva normalidad del sector de cara a la apertura gradual y ordenada anunciada por el Gobierno.

Para ello se han elaborado un total de 8 documentos normativos de bioseguridad para centros de información, operadores de turismo, transporte turístico, alojamiento turísticos y centros de contención, alimentación turística, parques temáticos y similares, museos, teatros y similares, parques arqueológicos y guías de turismo; los cuales guiarán a la industria del país para la prevención de infecciones y protección de los visitantes, al tiempo que beneficiará la reactivación de la industria turística en los próximos meses a medida que el mundo se recuperará de la pandemia por el COVID-19.

Junto a los protocolos también se contempla la verificación de normas técnicas de bioseguridad, atención, capacitación y fortalecimiento a los actores de la industria para lograr así una operación turística segura y eficiente. El proyecto, que es liderado por el Ministerio de Turismo en conjunto con el Organismo Salvadoreño de Normalización, ha sido acompañado y validado por el Ministerio de Salud y el Ministerio de Trabajo.

Durante el proceso también han participado el Instituto Salvadoreño de Turismo, el Ministerio de Cultura, Ministerio de Obras Públicas (Viceministerio de Transporte), así como gremiales como: la Asociación Salvadoreña de Hoteles, Cámara Salvadoreña de Turismo, Asociación de Restaurantes de El Salvador, Camarasal, entre otros.

Para que pueda operar de manera eficiente y dando seguridad a los turistas de que no se van a contagiar se establecen los requisitos para la operación del servicio:

1. Informar previamente de manera clara, específica y actualizada sobre las medidas de bioseguridad a cumplir durante la recepción del grupo, en el transporte y en cada sitio a visitar durante el recorrido. La información mínima a comunicar es la siguiente:
 - Condiciones de limpieza y desinfección; en cada sitio a visitar;
 - medida de la distancia física mínima;
 - condiciones especiales para grupos;
 - uso de mascarillas.
2. Medidas de bioseguridad que se han definido para el transporte según la Especificación Disponible al Público OSN/EDP 03.112.01:20 Turismo. Transporte. Requisitos de bioseguridad para la prestación del servicio, define los requisitos de bioseguridad que deben cumplirse para el caso de transporte turístico;
3. Medidas a seguir en los puntos de reunión;
4. Si se requiere, compartir de forma documentada, instrucciones, recomendaciones, u otra información pertinente para el desarrollo de las actividades durante el recorrido, deberán proporcionarse de forma digital exclusivamente;
5. Informar las condiciones por las cuales el visitante no podrá realizar el recorrido, estas son:
 - i. que presenten lectura de temperatura corporal arriba del límite establecido por las autoridades de salud;
 - ii. que no acate las medidas de bioseguridad requeridas;
 - iii. que no porte el equipo protección personal requerido.

6. El guía turístico o personal encargado de la recepción de los visitantes debe hacer uso de la mascarilla y asegurar la antisepsia en manos, así como, mantener desinfectado el equipo a utilizar en caso aplique.
7. El guía turístico deberá lavarse las manos y aplicar una solución alcohólica al 70% para la antisepsia en manos, después de cada atención, esta solución alcohólica debe estar disponible en su equipo de trabajo
8. Se debe medir la temperatura corporal del visitante, haciendo uso de un termómetro infrarrojo clínico y así evitar el contacto directo. El guía deberá asegurarse que la persona que realice la medición de la temperatura tenga la competencia y siga el procedimiento según lo establecido
9. Asegurar que el visitante haga uso de la mascarilla, indispensable para las actividades del recorrido
10. Asegurar que los visitantes respeten el distanciamiento físico de dos metros.
11. Proporcionar solución alcohólica al 70% para la antisepsia de manos de los visitantes.
12. Evitar formas de saludo que impliquen contacto físico con el visitante.
13. Definir y verificar que el máximo de personas que se guíen durante el recorrido no exceda lo establecido por las autoridades de salud y los límites definidos por los lugares a visitar.
14. Elaborar e implementar procedimientos de limpieza y desinfección, que definan las actividades, frecuencia, insumos, equipo de protección personal según el análisis de nivel de riesgo al que se encuentre expuesto para las actividades, estar capacitado para su uso y realizar procedimiento de desinfección posterior a cada operación. Debe conservarse registros que evidencien el cumplimiento de dicho procedimiento.
15. Los equipos utilizados en el recorrido deberán limpiarse y desinfectarse al menos tres veces al día y después de cada uso por una persona diferente con hipoclorito de sodio en solución entre 0.1% al 0.5% o sales de amonio cuaternario.

Son las medidas básicas a tomar en cuenta para dar un servicio de calidad y que los turistas no sientan miedo de infectarse, hay que aclarar que para cada uno de diferentes establecimientos el MITUR ha hecho protocolos, por lo tanto, hay que corroborar que cada uno de los establecimientos este cumpliendo con las medidas correspondientes para evitar ser foco de contagios.

6. PLAN DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL.

Es necesario tener en cuenta que debido a la pertenencia a una institución del gobierno debidamente formada tenemos específicamente una planificación ya creada para toda la administración del ISTU, por lo tanto, solo es necesario incluir al personal necesario dentro de lo que es el comité de seguridad y salud ocupacional.

Es necesario que se realicen las capacitaciones al personal al realizar el cambio específico y determinar en orden de las reuniones según la calendarización del ISTU.

Es necesario en un primer momento la presentación del plan de trabajo que se tiene para el conocimiento y establecimiento del tiempo de los trabajadores del organismo para permitir puedan reunirse y establecerse dentro de los parques.

F. COMPONENTE DE EVALUAR Y RETROALIMENTAR

Este es el último componente, a partir de este se puede controlar, evaluar y retroalimentar lo planeado en los cuatro componentes restantes, es por esto que en este se realiza una revisión de los indicadores, para poder ser más específicos en su presentación y datos necesarios para su registro, además de la propuesta de dos programas de suma importancia, que son los de mantenimiento y retroalimentación.

1. INDICADORES

i. *Generalidades*

Los indicadores son sumamente importantes, debido a que a través de estos es posible medir el desempeño de las áreas de interés, pero estos tienen sus características especiales, estos deben definirse de forma adecuada para poder funcionar adecuadamente. Estos suelen nombrarse como KPI, medidores de desempeño que tienen características, las cuales son:

- **Relevante:** Se enfocan en obtener sólo información útil
- **Temporal:** Se define el tiempo que deben medir
- **Cuantificables:** Se valoran en unidades según el caso. Por ejemplo: peso, moneda, tiempo, cantidad, entre otros.
- **Específico:** Se enfocan en medir un solo aspecto.
- **Medibles:** Se establecen parámetros para conocer su magnitud.

Además de estas características, estos deben cumplir con cierta información, como componentes, para completar el indicador, las cuales son:

- **Nombre**

Sirve para identificar claramente el objetivo del KPI al leerlo debe explicarse por sí solo. Se conforma de dos partes que es lo que se mide y el contexto en el que se está considerando.

- **Línea base**

Es el dato inicial disponible, sirve como punto de partida del KPI, así como para definir cuál es la meta a la que se quiere llegar Si no está disponible, debe estimarse utilizando la información existente de algún período anterior o de un resultado similar al objetivo.

- **Meta**

Es el valor máximo que pretendes lograr o mantener Cuando la definas, asegúrate de que sea cuantificable y que se relacione con el objetivo, Asimismo, debe estar enfocada a mejorar los resultados de desempeño que represente un reto pero que se pueda alcanzar.

- **Brecha**

Es la cantidad o valores que se deben obtener para poder alcanzar la meta, es decir a la diferencia entre la línea base y la meta.

- **Rango**

Es el espacio de valor mínimo y máximo que puede tomar el indicador en un momento dado En él hay valores de referencia aceptable, satisfactorio, sobresaliente o máximo y de alarma se realiza un resumen de lo planificado anteriormente.

ii. **Resumen general de los indicadores y las metas**

Tabla 56 Resumen de metas e indicadores

PERSPECTIVA FINANCIERA		
Sostenibilidad	Ganancias de 10 % sobre los egresos	$Ganancia\ anual = Total\ de\ ingresos - Total\ de\ egresos$
Participación de mercado	Aumentar la participación en 2 %	$\% \text{ de participación} = \frac{\text{visitantes del Parques}}{\text{Total de visitantes de PR}} * 100$
PERSPECTIVA CLIENTES		
Afluencia de visitantes	Aumentar la afluencia en 10 % anual	$\% \text{ de crecimiento} = \frac{(\text{Periodo } n) - (\text{Periodo base})}{\text{Periodo base}} * 100$
Satisfacción de los visitantes	Obtener una calificación promedio excelente	Satisfacción cliente = $\frac{\text{Calificación de los parques}}{\text{Total, aspectos evaluados de los parques}}$
PERSPECTIVA PROCESOS		
Planes	Cumplir con 100 % de actividades planeadas	$\% \text{ de cumplimiento} = \frac{\text{Act. desarrolladas} * 100}{\text{Act. planificadas}}$
Diversificación de servicios	Diversificar y/o mejorar 3 % de los servicios al año	$\text{Servicios mejor/diversif} = \frac{\# \text{ de servicios mejorado}}{\text{diversif. año operativo}}$
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y DESARROLLO		
Porcentaje de colaboradores que reciben capacitaciones	100 % de colaboradores capacitados	$\% \text{ de capacitaciones} = \frac{\text{Colaboradores en capacitación}}{\text{Total de colaboradores del Parques}} * 100$
Capacitaciones anuales	Aumentar un 50 % la cantidad de capacitaciones	$\% \text{ de crecimiento} = \frac{(\text{Periodo } n) - (\text{Periodo base})}{\text{Periodo base}} * 100$

2. CONTROL DE MANTENIMIENTO

El mantenimiento es una parte fundamental de cualquier empresa, ya que a partir del buen planeamiento se pueden evitar problemas futuros, como el desgaste de maquinaria, herramientas y de la infraestructura.

Este apartado es importante para los parques ya que los parques Balboa y de la Familia, que cuentan con juegos infantiles están desgastados y algunos hasta obsoletos y que son un riesgo para los niños que los ocupan, generan insatisfacción y una mala imagen para los parques.

Otra parte importante es el mantenimiento de las zonas verdes, las cuales no reciben el cuidado adecuado, esto genera una mala imagen para los visitantes y disminuye uno de los atractivos de los parques que es el poder disfrutar de la naturaleza, es por esto que se plantea el control en este apartado, para poder tener evaluar el adecuado cumplimiento del plan de mantenimiento

i. *Programa de mantenimiento de infraestructura*

Este se refiere a la infraestructura física, tanto a oficinas como a juegos e instalaciones a la intemperie. Los lineamientos generales que deberán cumplir son:

a) *Juegos*

Esta parte comprende todo lo relacionado al mantenimiento de los juegos infantiles²⁶²⁷.

1) DEFINICIONES

- **Equipamiento de las áreas de juego:** El equipamiento y las estructuras, incluyendo componentes y elementos de construcción, con o sobre los cuales, los niños pueden jugar en lugares cubiertos o al aire libre, solos o en grupos, de acuerdo con sus propias reglas o sus propios motivos para jugar pudiendo éstos cambiar en cualquier momento.
- **Inspección ocular de rutina:** Inspección destinada a identificar riesgos obvios que pueden ser consecuencia del uso normal, del vandalismo o de las condiciones climatológicas. (Nota: Algunos riesgos típicos pueden ser piezas o botellas rotas).
- **Inspección funcional:** Inspección más detallada que la inspección visual de rutina, para verificar el funcionamiento y la estabilidad del equipo. (Nota: Una verificación típica incluye un examen del desgaste).
- **Inspección principal anual:** Inspección destinada a establecer el nivel general de seguridad del equipo, cimientos y superficies de juego. (Nota: Las verificaciones típicas incluyen los efectos del clima, las muestras de podredumbre o corrosión y cualquier alteración del nivel de seguridad del equipo como resultado de las reparaciones realizadas, o de los componentes añadidos o reemplazados).

2) INSPECCIÓN

El mantenimiento y la inspección de los equipamientos y de sus componentes se debería realizar de acuerdo con las instrucciones del fabricante y respetando como mínimo la periodicidad señalada por éste.

²⁶ (Agasa, 2009)

²⁷ (Galpark)

- **Programa de inspección**

El programa de inspección consta de tres tipos de inspecciones con diferente frecuencia. Estas son las siguientes:

- Inspección ocular de rutina: La inspección ocular de rutina se efectuará cada 15 días. En zonas en las que por causas específicas del grado de utilización del área de juegos fuera precisa la realización de inspecciones con mayor frecuencia, ésta podría llegar a ser incluso diaria.
- Inspección funcional: La inspección funcional se efectuará cada 2 meses.
- Inspección principal anual: La inspección principal anual se efectuará cada año.

Inspección ocular de rutina

Se procederá a identificar riesgos evidentes: actos vandálicos, piezas rotas, falta de cubretuercas, elementos extraños (cristales, piedras, etc.) o riesgos provocados por las condiciones climáticas (deformación de la madera, astillas, grietas, agujeros producidos por caída de nudos, expulsión de resina, etc.). El intervalo de tiempo será de 1 a 15 días, según la severidad de uso. (los equipos instalados en zonas marítimas, polución atmosférica y/o antigüedad del producto, dicha inspección podrá ser diaria). En ningún caso dicha inspección de rutina será superior a 30 días.

Es conveniente respetar las indicaciones del fabricante relativas a los componentes, condiciones climatológicas, ambientales y sociales que, con carácter local se determinen.

Como ejemplo de los elementos que deben ser inspeccionados, se encuentran los siguientes:

- Ajuste de piezas de unión
- Pinturas y tratamientos de superficie
- Lubricación de cojinetes
- Marcado de equipamientos para indicar el nivel mínimo exigible de en materiales adecuados para las superficies de absorción de impactos (arena, corteza, grava, etc.) y reponer material a los niveles mínimos exigibles.
- Limpieza
- Residuos peligrosos (cristales, metales, piedras, etc.)
- Mantenimiento de las zonas de libre de circulación dentro del área de juegos

Como herramienta de utilidad en la toma de datos, se adjunta un modelo de ficha de inspección ocular de rutina, en el Anexo O, según el Informe UNE-147102:2000 IN.

Dicha ficha pretende ser un medio que proporcione datos significativos con criterios unificados y lo más precisos posible respecto a la interpretación del estado del área de las áreas de juego, y más en concreto de los equipos instalados. Como criterios de evaluación se consideran:

- B: Bueno.
- M: Medio.
- D: Deficiente.

En la denominación o código del equipo, se indicará inequívocamente cada uno de los equipos instalados. (Especial cuidado en los casos de tener más de un equipo igual). En observaciones, se hará referencia a los aspectos que se considere necesario reseñar y que hayan sido apreciados como consecuencia de las deficiencias apreciadas en los equipos.

Como complemento al campo de observaciones, en notas complementarias se indicarán las acciones tomadas con objeto de reparar las deficiencias detectadas. Este apartado dará origen a una acción correctiva de mantenimiento.

Inspección funcional

La inspección funcional se realizará de manera más exhaustiva y en concreto más dirigida a los propios equipos. Este tipo de inspección es más detallada que la anterior, se deberá comprobar el funcionamiento y estabilidad de los equipos. En este caso debemos prestar atención a los elementos sellados de por vida. El intervalo de tiempo será como mínimo cada 3 meses. Se adjunta un modelo de ficha de inspección funcional, en el anexo P, según el Informe UNE147102:2000 IN. Para garantizar la inspección se deberá realizar de forma exhaustiva, cumplimentándose la columna de no procede en los casos que no sea de aplicación al equipo inspeccionado.

Se deberá comprobar los siguientes detalles:

- Limpieza del elemento
- Existencia de pintadas
- Superficie de absorción
- Existencia de piezas peligrosas
- Elementos defectuosos
- Elementos desgastados
- Nivelación de los elementos
- Anclaje de los elementos
- Existencia de aristas vivas
- Existencia de salientes
- Cimentación de los elementos
- Estado de las cuerdas, cadenas y muelles
- Estado de los asientos y paneles
- Estado de postes y peldaños
- Comprobación del estado de la pintura
- Estado de las barras de protección
- Estado de los accesorios fijos
- Existencia de vandalismo
- Estado de los toboganes

Inspección principal anual

La inspección anual coincidirá con la última inspección funcional del año. Este tipo de inspección deberá ser realizada al menos una vez al año y consistirá en revisar el nivel de seguridad de los equipos, cimientos y superficies, así como las posibles variaciones de niveles de seguridad de los equipos que han sido objeto de reparaciones o de los elementos que han sido incorporados o sustituidos. Se prestará **ESPECIAL ATENCIÓN** a los elementos empotrados de forma definitiva. Además de los siguientes puntos:

- **Revisión de la tornillería:** Se realizará una revisión y reapriete de toda la tornillería que lo necesite. Todos los tornillos, serán: M-12, M-10 y M-8. Para esta operación se requieren llaves de tubo. Los tapones de plásticos llevan un mecanismo que permite desmontarlo para el reapriete de los tornillos y/o tuercas y volver a poner el tapón de seguridad. (se requiere para su desmontaje destornillador plano y un martillo, para volver a ponerlo basta darle un golpe con el martillo)

- **Revisión de anclajes y elementos de fijación al suelo:** Se procederá como el punto anterior, comprobando la correcta fijación al suelo y el estado del suelo amortiguador de impactos; en caso de suelo de arena, corteza u otro tipo de material no compacto, se deberá controlar su correcta nivelación, quedando bien cubierto los anclajes.
- **Estado general de la estructura:** Se procederá a realizar una inspección general detectando posibles grietas, astillas, aristas cortantes. Se prestará especial cuidado al estado general de limpieza de las plataformas, cuidando los puntos de drenajes. Se verificará el estado de las zapatas o anclajes metálicos; si es necesario se deberá excavar alrededor de los cimientos o despegar algunas losas de caucho. En caso de existir problemas de óxidos, adherencia o movimiento por causa del mal estado del hormigón, se deberá proceder al cambio de dicha base, zapata o reapriete de la tornillería.
- **Revisión y estado de los toboganes:** Se procederá a la limpieza de la superficie del tobogán, se comprobará la integridad estructural y de la superficie del mismo, se comprobará el estado del área de impacto (en especial suelos no compactos, tales como arena, gravillas, etc.), sobre todo al final de la rampa y se verificará el estado de fijación de los anclajes al suelo.
- **Revisión y verificación de los soportes de giro:** En los equipos con sistemas de giros (p. ejemplo: columpios, carruseles, balancines), se comprobarán los posibles desgastes en las zonas de sujeción de las cadenas, holgura de los rodamientos, así como su reapriete.
- **Revisión y estado de las cuerdas:** Se comprobarán los amarres y fijaciones de todas las piezas que conforman las redes, piezas de unión de plástico y metálicas, tornillos de fijación de cuerdas y desgastes en general de estas. No podrán existir cuerdas que dejen al descubierto el cable de acero de su interior.
- **Revisión y estado de los puentes:** Se procederá a realizar una inspección visual de todos los puntos de anclajes, barandillas y superficies, procediéndose al reapriete de los mismo.
- **Revisión y estado de la superficie de juego:** La superficie donde se encuentre instalado el equipo deberá estar limpia y exenta de elementos extraños y que puedan obstaculizar el uso correcto y seguro del equipo. Por otra parte, en caso de suelos no compactos (arena, corteza, gravilla, etc.) se deberá comprobar el correcto nivel de arena por toda la superficie de juego, especial cuidado en las entradas y salidas de los equipos (en especial a la salida de los toboganes, debajo de los asientos de los columpios y en el perímetro de los carruseles). En caso de suelos compactos (baldosas de caucho o suelos continuos) se comprobará la correcta adherencia de las mismas y el estado de desgaste.
- **Verificación del estado de los drenajes de las zonas de juego:** En algunos parques en los cuales existan puntos de drenajes, se procederá a comprobar que estos estén libres de impurezas (piedras, hojas, arena, gravilla, plásticos, papeles, etc.) permitiendo su correcta función.
- **Nivel del suelo amortiguador de impactos:** En los casos de suelos amortiguadores de impacto del tipo no compacto (arena, gravillas, etc.) se deberá comprobar el nivel mínimo de este. Para ello los equipos cuentan con unas marcas en los anclajes que indican el nivel mínimo que debe existir. En caso de estar por

debajo de dicho nivel se deberá rellenar y nivelar, dado que las zapatas y anclajes puede quedar visibles con el riesgo de lesiones para sus usuarios. En los suelos de tipo compacto (baldosas de caucho o suelos continuos), se comprobará el estado del mismo.

3) MANTENIMIENTO

• Mantenimiento de rutina o preventivo

Para reducir el número de accidentes, es necesario poner en práctica y mantener un programa adecuado de mantenimiento de rutina. El mantenimiento rutinario de los equipamientos de las áreas de juego y las superficies, consiste en la adopción de medidas preventivas destinadas a mantener el nivel de seguridad, la operatividad y el cumplimiento con la parte o partes correspondientes de la Norma UNE-EN 1176-1:2008, Equipamiento de las áreas de juego y superficies.

Las operaciones habituales en el mantenimiento de las áreas de juego, son derivadas de la lista de chequeo de las fichas de inspección funcional, no obstante, a continuación, se define un programa de mantenimiento en función del tipo de equipamiento:

i. Generalidades:

- Si se detectara algún deterioro importante que pudiera poner en riesgo la seguridad del equipamiento, la reparación será realizada de manera inmediata. Si esto no fuera posible, se impedirá la utilización del equipo, por ejemplo, inmovilizándolo o retirándolo, en cuyo caso conviene también desmontar los anclajes o cimientos que se quedan en el suelo o protegerlos para restablecer la seguridad del lugar.
- Comprobar si falta algún tornillo, perno y/o tapón y si así fuera reponerlo.
- Reapriete de cualquier tipo de pieza de unión (tortillería, pernos, arandelas, etc.) que se detecte que esté suelta.
- Vigilar que en los juegos que cumplen la normativa, no aparezcan atrapamientos de cabeza, cuello, dedos o botón definidos en la norma UNE-EN 1176-1: 2008. En caso de aparecer algún tipo de atrapamiento, se corregirá ajustando, cambiando la pieza o por cualquier otro método que se estime apropiado según el caso.
- Lubricar las piezas móviles, con la frecuencia indicada por el fabricante.
- Si se detectara desgaste o falta de pintura, se procederá a retocarla in situ siempre que se pueda. Si no fuera posible, se desmontaría la pieza para proceder a pintarla en taller.
- Si se trata de juegos de madera acabados con barnices y/o aceite, cada seis meses hay que aplicar una mano de los mismos para evitar su deterioro.
- Limpieza de las aberturas de drenaje de los juegos de forma que se eviten obstrucciones.
- Limpieza de pintadas.
- Si durante la inspección principal anual se detectara que los anclajes y los cimientos no estuvieran en buen estado y presentaran falta de estabilidad y riesgo de vuelco, se procederá de inmediato a descimentar el juego, impidiendo en todo caso el uso del juego.
- En caso de que en el área de juego haya árboles, arbustos o cualquier tipo de vegetación, ésta debe ser mantenida de forma correcta para que no invadan las

áreas de seguridad de los juegos o supongan un obstáculo para los niños, y para que se conserve con un nivel de limpieza adecuado para su uso.

ii. Pasarelas / Puentes:

- Comprobar que no se produce atrapamiento de ningún tipo, por ejemplo, deformación de redes que produzcan aberturas excesivas. Si así fuera, se procedería a ajustarlas.
- Comprobar que las piezas de enganche y/o fijaciones no están rotas o sueltas.
- Comprobar que el suelo esté en buen estado.

iii. Plataformas:

- Reponer o reparar las tablas del suelo, si estuvieran rotas o con aristas cortantes, así como las de las escaleras y/o rampas de acceso.
- Reponer, si faltara, tortillería y/o tapones.
- Reponer o reparar los tejadillos, si fuera el caso.
- Reponer o reparar cualquier desviación que aparezca en pasamanos, barandillas o barreras.

iv. Redes y/o cuerdas de escalada:

- Comprobar que los huecos de las redes no se han deformado y siguen cumpliendo las especificaciones contra atrapamientos definidas en la norma UNE-EN 1176-1: 2008. Según el resultado, puede ser necesario ajustarlas.
- Sustituir aquellas cuerdas o redes que tengan un desgaste excesivo.
- Sustituir aquellos enganches o piezas de unión que estén rotas o desgastadas.

v. Columpios:

- Engrase de cojinetes y comprobación del estado de las cadenas.
- Reponer el nivel de arena, si es el caso, en la zona debajo de los asientos de los columpios. La distancia de la parte inferior del asiento a la superficie de juego, cuando el columpio está en reposo, debe ser de 350 mm mínimo (excepto en columpios con un punto de suspensión, que el mínimo es de 400 mm).

vi. Toboganes:

- Reponer el nivel de arena a la salida del tobogán. En toboganes donde la longitud de la sección de deslizamiento sea menor que 1500 mm, la altura del final de sección de salida al suelo debe ser como máximo 200 mm; y en caso de que la longitud de la sección de deslizamiento sea 1500 mm o mayor, la altura del final de sección de salida al suelo debe ser como máximo 350 mm
- Comprobar que ni la rampa ni los laterales presentan aristas cortantes. Si fuera necesario realizar soldaduras, estas deben ser llevadas a cabo por personal cualificado.
- Los toboganes acoplados a plataformas deben llevar una barra en la zona de partida a una altura comprendida entre 600 y 900 mm
- Comprobar que no se producen atrapamientos, sobre todo de botón.

- En los toboganes de tubo, vigilar el estado de las uniones entre los distintos tramos de forma que no supongan un riesgo de corte o de atrapamiento.

vii. Tirolesa:

- Comprobar que los asientos, conexiones y cables no estén desgastados, y si no, cambiarlos.
- Comprobar que las piezas móviles de metal se mueven fácilmente, y si no, reemplazarlas.
- Revisar que las gomas no estén desgastadas.
- Comprobar la estabilidad de los postes.

viii. Carruseles:

- Comprobar el funcionamiento del freno centrífugo.
- Engrase de las piezas de giro.

ix. Balancines / Muelles:

- Comprobar que no falten piezas anti pinzamientos.
- Comprobar que no están girados y que se mueven en el sentido en el que fueron instalados.
- Comprobar que no falta la figura o parte de ella.

x. Superficie amortiguadora de impactos:

- Eliminar cualquier obstáculo que pueda interferir en el área de seguridad de cada juego.
- Comprobar que no se solapen las áreas de seguridad en juegos con movimiento como son la zona de balanceo de columpios, carruseles y muelles, así como en la zona de salida de toboganes.
- Limpieza de la superficie amortiguadora de impactos.
- Reponer los niveles en caso de que sea necesario hasta el espesor indicado en la norma UNE-EN 1176-1:2008 y UNE-EN 1177:2008, cuyas necesidades se establecen en función de la altura de caída del juego y del tipo de superficie. Es habitual, cuando se trata de arena y/o gravilla, que se pierda bastante en la zona de salida de los toboganes y debajo de los asientos de los columpios.

- **Mantenimiento correctivo**

De manera complementaria a los trabajos de mantenimiento preventivo, se procederá a la reparación de cualquier desperfecto o reparación de los elementos que se encuentren en mal estado. Dichos elementos serán sustituidos, siempre que sea posible, por repuestos originales de la empresa que en su momento suministró el juego. El mantenimiento correctivo constará de los siguientes puntos:

- Sustitución de piezas de unión.
- Trabajos de soldadura o renovación de las mismas.
- Sustitución de las piezas defectuosas o desgastadas.

- Sustitución de los elementos estructurales defectuosos.

La comunicación de las incidencias sufridas en las áreas de juego infantil puede ser recogidas de las siguientes formas:

- Información de un ciudadano.
- Inspección ocular de rutina.

Una vez recibida la comunicación de una deficiencia detectada, se abrirá un parte de reparación complementando la ficha de mantenimiento correctivo (Anexo O). Este procedimiento se cerrará una vez concluida la reparación y reestablecido el nivel de seguridad necesario para la utilización de los equipamientos de las áreas de juego y superficies.

4) RECOMENDACIONES GENERALES

- Si el equipamiento no es seguro, se impedirá el acceso al público, incluyendo a los niños.
- Los elementos que contengan plásticos reforzados con fibra de vidrio (PRFV) se sustituirán o repararán cuando la fibra de vidrio quede a la vista debido al desgaste o a otros daños. Esto se aplica especialmente a los toboganes.
- Cuando la estabilidad del equipamiento de juego dependa de un único poste, se prestará especial atención a su mantenimiento, por ejemplo, controlando la degradación y, en caso necesario, desmantelando el elemento antes del fin de su tiempo operativo.
- Se conservarán registros de todas las acciones emprendidas en relación con la gestión de la seguridad. Los documentos de un área de juego deben incluir:
 - El certificado de las inspecciones y ensayos efectuados, si procede;
 - Las instrucciones correspondientes a las inspecciones y al mantenimiento;
 - Las instrucciones relativas a la utilización, si procede;
 - Registros de los operadores, todos los registros de las inspecciones y mantenimiento, por ejemplo, un cuaderno de trabajo; y
 - Los documentos relativos al diseño y a las ofertas presentadas.

Estos documentos estarán disponibles cuando se necesiten para el mantenimiento, las inspecciones, las reparaciones y en caso de accidente.

- Durante la utilización de los equipamientos se debería evitar realizar reparaciones que puedan suponer un riesgo para la seguridad del personal de mantenimiento o del público.
- Las modificaciones de una parte del equipamiento o de la estructura que puedan alterar la seguridad intrínseca de los equipamientos, únicamente se efectuarán previa consulta al fabricante o a una persona competente.
- En el caso de que fuera necesario proceder a la inmovilización o retirada de los equipos, se acotará la zona para impedir el acceso, se colocará un cartel informativo que avise del estado en el que se encuentra el equipo y de la no conveniencia de hacer uso del mismo y se dará conocimiento de tales circunstancias a la Vigilancia

del parque. Una vez subsanadas las deficiencias y reestablecida la seguridad en la zona, se le volverá a comunicará a la Vigilancia del parque.

b) Oficinas

- Las oficinas deben limpiarse diariamente.
- Las paredes deben dársele el mantenimiento adecuado.
- Las bodegas deben dársele un mantenimiento anualmente
- Se deben limpiar las canaletas y tragantes, más en invierno para permitir el paso del agua.

c) Intemperie

- La infraestructura debe inspeccionarse diariamente.
- Debe dársele mantenimiento anualmente.
- La infraestructura dañada debe corregirse lo más pronto posible

d) Limpieza

- La limpieza se realizará diariamente en todos los parques.
- Todas las zonas deberán limpiarse de basura.
- Se realizarán inspecciones a lo largo del día para determinar necesidades de limpieza adicional.
- Toda la basura recolectada deberá depositarse en el basurero general.

e) Sendero

El sendero como atractivo turístico se le debe prestar atención a ciertas condiciones para su mantenimiento y su correcto uso sin perjudicar el medio ambiente. El mantenimiento incluye 4 tareas básicas, las cuales son:

- Limpiar los drenajes
- Despejar los obstáculos
- Podar la vegetación
- Marcar el sendero

f) Vivero

- Limpiar todas las cunetas y eliminar todos los residuos que se han acumulado.
- Verificar que las tuberías de desagüe de canalones están abiertas y que el agua fluye libremente.
- Examinar el apriete de los cables. Estirar y ajustar, si es necesario.
- Examinar los pernos. Ajustando todos los pernos sueltos por todo el vivero.
- Comprobar que las columnas estén limpias del suelo para evitar la oxidación.
- Comprobar que no hay desgarros o agujeros en la cubierta. Reparar en si hay.
- Comprobar que no hay amenaza de inundación del vivero como resultado de cualquier trabajo llevado a cabo en el área circundante adyacente a la estructura.

- Verificar que todas las tiras de PVC están cerradas en su lugar.
- Limpiar el área del vivero de cualquier residuo que pueda volar y dañar la cubierta.
- Verificar que la malla de insectos está cosida firmemente en su lugar.
- Comprobar el aislamiento de protección de todos los paneles de electricidad y todas las cajas de conexión.
- Examinar todas las conexiones y el aislamiento de todos los cables eléctricos.
- Aplicar grasa a todas las manivelas y sistemas de transporte.
- Llevar a cabo un examen al azar de los cimientos. Verifique que estén íntegros. Si hay grietas o daños, vierta nuevos hormigones.

En tormentas:

- Examinar todas las partes del vivero y comprobar que nada ha sido dañado o rasgado por la intensidad de la tormenta o de objetos que golpean la estructura. Reemplazar inmediatamente cualquier parte dañada.
- Examinar todos los revestimientos del área. Reparar y apretar si es necesario.
- Examinar todos los cables del vivero. Apretar, si es necesario.

g) *Camping*

- Revisión mensual de las áreas.
- Limpieza diaria de la zona.
- Revisión mensual de los equipos utilizados.

h) *Equipo de renta de artículos deportivos*

- Revisión mensual del estado de bicicletas, engrase, cambio de cadenas, etc.
- Revisión de estado de pelotas, que tengan aire, verificar el desgaste, etc.

ii. *Programa de mantenimiento de zonas verdes*

La poda buscará el máximo nivel estético posible de la especie, mantener el vigor de la especie, adecuar la estructura de la especie a la función que desempeña en la zona verde, reducir el riesgo de fracturas de ramas y la caída y rotura de árboles, evitar el rozamiento de ramas con edificios e infraestructuras y reducir la proliferación de plagas o enfermedades por la presencia de ramaje y follaje seco o afectado²⁸.

Los lineamientos generales que deberán cumplir son:

a) *Poda de Árboles*

- Los árboles de los espacios verdes carecerán de ramas secas, infectadas, rotas o mal formadas y rebrotes, conservándose la estructura característica de la especie.
- Se adecuará cada especie vegetal a las necesidades de uso del espacio donde se desarrolla.

²⁸ (MARTÍ MONZONÍS, 2017)

- La poda se realizará en la época adecuada a la especie, teniendo en cuenta el tipo de poda que se pretende realizar.
- La poda responderá al estado sanitario, especie, localización, edad, necesidades y objetivos previstos para el ejemplar o grupo de ejemplares.
- La poda se ejecutará de manera equilibrada, formando correctamente los árboles, reformando aquellos que estén mal formados y/o reequilibrando las copas descompensadas.
- Los cortes deberán ser limpios, sin desgarros y respetando el engrosamiento de la rama.
- La poda de ramas secas se ejecutará sin dañar a tejidos vivos.
- La estructura resultante será la prevista y adecuada al tipo de poda.
- La severidad de la poda será la estrictamente necesaria, evitando eliminar más del 25% del ramaje.
- Las herramientas empleadas estarán limpias y desinfectarán regularmente en cada cambio de ejemplar.
- Los parques cumplirán los protocolos de poda y trepa, quedando obligada a minimizar los riesgos asociados a los trabajos mediante el uso obligatorio de EPI's por parte de los operarios. Siempre que se pueda se recurrirá a las cestas elevadoras, reduciendo al mínimo los trabajos de trepa.
- Los parques deberán garantizar en la operación de poda la seguridad de bienes y personas mediante una correcta señalización y balizamiento.
- Los restos de poda serán adecuadamente recogidos dejando limpia la zona, inmediatamente después a la ejecución de los trabajos o en el transcurso de la misma jornada.
- La poda se realizará cuando sea estrictamente necesario, por las cuestiones anteriormente citadas, nunca se podará de forma sistemática por temporadas. Si no hace falta podar no se podará.

b) Poda y pinzado de Arbustos

- La poda responderá a la época y al tipo de vegetación específica, teniendo en cuenta que no siempre es necesaria la realización de podas.
- El corte se efectuará adecuadamente, limpio y sin desgarros, además de darse en el lugar correcto para favorecer una respuesta del arbusto en cuanto al crecimiento, floración o fructificación o en cuanto al cerramiento de la herida.
- Se mantendrá la forma, porte, volumen y uso de los arbustos favoreciendo la floración y la presencia de yemas florales, flores y frutos deseados.
- Los arbustos de floración primaveral se podarán después de la floración, por el contrario los arbustos de floración estival se podarán en la primavera anterior.
- Las herramientas de corte estarán limpias y serán desinfectadas continuamente.

- Los restos de poda serán adecuadamente recogidos dejando limpia la zona, inmediatamente después a la ejecución de los trabajos o en el transcurso de la misma jornada.

c) Ciega de césped

La frecuencia de siegas no se establecerá con precisión, sino que dependerá de las condiciones climáticas (temperatura y humedad), y tipo de césped.

La variedad de césped hace necesario un mantenimiento diferenciado, ya que las labores asociadas presentarán variaciones en función del tipo de césped y la zona del parque.

- La siega se realizará sobre superficie uniforme, seca y donde hayan sido eliminados los residuos vegetales, y aquellos residuos sólidos superiores a 25 mm, con el fin de evitar daños en la maquinaria y que sean proyectados.
- La maquinaria a emplear y la frecuencia de siega serán adecuadas al tipo de césped y espacio de trabajo.
- La altura del césped vendrá condicionada por la categoría del mismo. Como regla general, la altura se mantendrá en todo momento entre 10 y 20 cm, conformándose un contorno regular y los bordes recortados.
- Como regla general se cortará como máximo 1/3 de la altura total del césped y siempre que el tipo de césped lo permita la altura de corte será preferentemente alta para evitar pérdidas de agua por evapotranspiración.
- El corte será limpio, sin desgarros y cuidando de no dañar con la maquinaria los árboles y arbustos.
- Cuando el césped linde con otros elementos vegetales, pavimentos, desagües, mobiliario, etc., se recortarán con la desbrozadora con cabezal de hilo de nylon (mosquito) a la misma altura de siega.
- Para una buena eficiencia y calidad del corte se deberán mantener en todo momento las cuchillas afiladas. (MARTÍ MONZONÍS, 2017)

3. PLAN DE RETROALIMENTACIÓN

El de retroalimentación comprende una parte importante del control, ya que a través de este se intenta llevar un control adecuado de los indicadores planteados en el componente de planificación.

En este elemento se puede visualizar la importancia de la visión sistémica del modelo, para la retroalimentación se deben tener 2 aspectos en consideración (CASTRO, VENTURA, GUTIERREZ, VAZQUEZ, & GARCIA, 2021):

- La primera es la acción reflexiva sobre los resultados de la medición y de las cápsulas de formación. Incluye también el seguimiento sobre las acciones de mejora anteriores que están en proceso de puesta en práctica y la evaluación del impacto de las mismas a través de las mediciones de efectividad.
- La segunda es la identificación y selección de propuestas de mejora, con la asignación de los responsables para su realización y fechas de conclusión.

Es por esto que se debe considerar que se debe realizar de forma correcta, analizando todos los aspectos necesarios y aceptar las sugerencias que se obtengan a partir de las reuniones.

Cabe destacar que en el indicador de actividades se plantean todas las actividades de mantenimiento y las turísticas.

Para este plan se recomienda la elección de un secretario, el cual se encargará de realizar las anotaciones que se estimen convenientes, como resultado de las reuniones, con esto se recomienda la elaboración de actas donde se firme por parte de todos los involucrados para tener el registro de los presentes.

También se recomienda el uso de representantes de los arrendatarios de los 3 parques para que se agilice el proceso en las reuniones que se tengan con ellos.

A continuación, se presenta el plan de retroalimentación:

Tabla 57 Plan de retroalimentación

Plan de retroalimentación					
Actividad	Fecha	Participantes	Evaluar	Resultados	Propuestas de mejora
Reunión de inicio de actividades	1er día	Administrador, jefes y asistente administrativo	Sede de reuniones		
Reunión mensual	Final de primer mes	Administrador, jefes y asistente administrativo	Sostenibilidad, Satisfacción de clientes		
Reunión mensual	Final de segundo mes	Administrador, jefes y asistente administrativo	Sostenibilidad, Satisfacción de clientes		
Reunión evaluación trimestral I	Final de tercer mes	Administrador, jefes y asistente administrativo	Sostenibilidad, Satisfacción de clientes, Cumplimiento de planificación de actividades		
Reunión general	Inicio de cuarto mes	Administrador, jefes, asistente administrativo y arrendatarios	Disposiciones varias		

Actividad	Fecha	Participantes	Evaluar	Resultados	Propuestas de mejora
Reunión mensual	Final de cuarto mes	Administrador, jefes y asistente administrativo	Sostenibilidad, Satisfacción de clientes		
Reunión mensual	Final de quinto mes	Administrador, jefes y asistente administrativo	Sostenibilidad, Satisfacción de clientes		
Reunión evaluación trimestral II	Final de sexto mes	Administrador, jefes y asistente administrativo	Sostenibilidad, Satisfacción de clientes, cumplimiento de planificación de actividades		
Reunión general	Inicio de séptimo mes	Administrador, jefes, asistente administrativo y arrendatarios	disposiciones varias		
Reunión semestral	Inicio séptimo mes	Administrador, jefes, asistente administrativo e instituciones	Sostenibilidad, Satisfacción de clientes, cumplimiento de planificación de actividades		

Actividad	Fecha	Participantes	Evaluar	Resultados	Propuestas de mejora
Reunión mensual	Final de Séptimo mes	Administrador, jefes y asistente administrativo	Sostenibilidad, Satisfacción de clientes		
Reunión mensual	Final de octavo mes	Administrador, jefes y asistente administrativo	Sostenibilidad, Satisfacción de clientes		
Reunión evaluación trimestral III	Final de noveno mes	Administrador, jefes y asistente administrativo	Sostenibilidad, Satisfacción de clientes, cumplimiento de planificación de actividades		
Reunión general	Inicio de décimo mes	Administrador, jefes, asistente administrativo y arrendatarios	Disposiciones varias		

Actividad	Fecha	Participantes	Evaluar	Resultados	Propuestas de mejora
Reunión mensual	Final de décimo mes	Administrador, jefes y asistente administrativo	Sostenibilidad, Satisfacción de clientes		
Reunión mensual	Final de onceavo mes	Administrador, jefes y asistente administrativo	Sostenibilidad, Satisfacción de clientes		
Reunión evaluación trimestral IV	Final de doceavo mes	Administrador, jefes y asistente administrativo	8 indicadores		
Reunión general	Inicio de siguiente año	Administrador, jefes, asistente administrativo y arrendatarios	Disposiciones varias		
Reunión anual	Inicio de siguiente año	Administrador, jefes, asistente administrativo e instituciones	8 indicadores		



CAPITULO V

EVALUACIONES DEL MODELO DE GESTIÓN



A. INTEGRACIÓN FINANCIERA

En esta etapa se puede visualizar la integración financiera de los parques, ya que se incorporan todos los bienes con los que cuentan los parques, para poder realizar esto, se deben llevar a cabo un conjunto de acciones que posibilite la integración.

1. AUDITORIA

El primer paso para poder llevar a cabo la integración es necesario realizar una auditoria por parte del ISTU a los estados financieros y libros ocupados en la contabilidad del Parque de la Familia. Para esto se puede apoyar de instituciones estatales, como la corte de cuentas, o por sus propios medios.

2. ANÁLISIS CONTABLE

Luego de la auditoria es necesario poder determinar cuál será el manejo de la cuentas y libros para la integración, ya que cada institución puede tener su propio manejo de las cuentas, las cuales deben ser identificadas, catalogadas y comparadas para determinar si se cumple con el manejo contable que se tienen actualmente o se ve en la necesidad de suprimir, agregar o modificarlas.

3. ADICIÓN DEL PARQUE DE LA FAMILIA

Luego de haber auditado y analizado su integración se procede a realizar el procedimiento de adición del parque de la Familia de forma contable al ministerio de Turismo, específicamente al Instituto Salvadoreño de Turismo.

B. INVERSIONES DEL MODELO DE GESTIÓN

Para la puesta en marcha de cualquier proyecto es necesario tener en cuenta las inversiones previas, debido a que constituyen el punto de partida desde el cual se debe evaluar el rumbo del proyecto. La información proveniente tanto de la etapa de diagnóstico y de la de diseño, debe sistematizarse ya que ambas son primordiales para definir y cuantificar las inversiones necesarias del modelo y por ende involucrar esta información para ser proyectada en el flujo de efectivo

Las inversiones se dividen esquemáticamente de la siguiente manera:

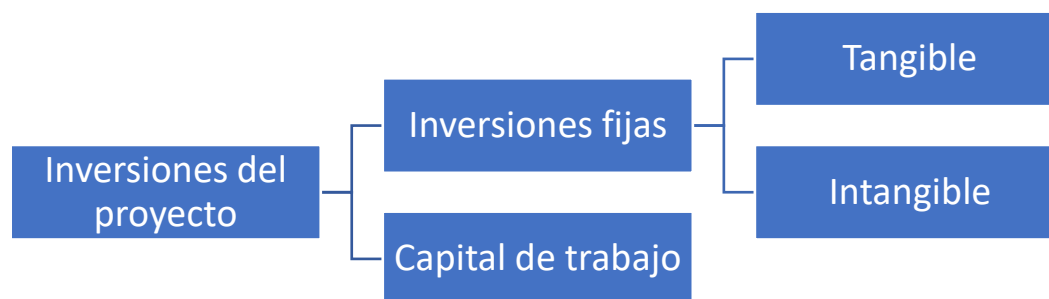


Figura 77 Diagrama de tipos de inversiones

1. INVERSIONES FIJAS

Es la inversión en activos físicos tales como maquinaria, terrenos, edificios, instalaciones, vehículos o tecnología.

Inversión fija contrasta con las inversiones en mano de obra, gastos de funcionamiento continuos, materiales o activos financieros. Esta inversión se refiere a todos los recursos que son necesarios en la fase inicial del modelo y que comprende la adquisición de todos los activos fijos o tangibles y los intangibles necesarios para iniciar las operaciones del modelo. Se les denomina comúnmente como el conjunto de bienes del proyecto que no son motivo de transacción corriente y se adquieren de una vez durante la etapa de implementación del proyecto.

Las inversiones fijas están divididas para el modelo en inversiones fijas tangibles e intangibles, las inversiones fijas tangibles; se refieren a todo tipo de activos cuya vida útil es mayor a un año y cuya finalidad es proveer las condiciones necesarias para que la empresa lleve a cabo sus actividades, mientras que las inversiones fijas intangibles al igual que las anteriores cumplen la función de proveer al modelo las condiciones necesarias para iniciar operaciones, con la salvedad que estas últimas, no son sujetas a transacciones comunes y por ende no son parte de los activos tangibles de la empresa, pero no podría, el modelo, ponerse en marcha sin estos desembolsos de capital.

i. INVERSIONES FIJAS TANGIBLES

Las inversiones que el modelo comprende de este rubro son todos aquellos bienes que son transacciones corrientes y que en la fase operativa del modelo se incorporan ciertos costos operativos como de depreciación. Para el resto de las inversiones, el modelo las divide en inversiones de carácter operativo, por cada servicio implementado y en inversiones de carácter general, que involucra todas aquellas erogaciones que no están directamente relacionadas con las actividades eco-turísticas, pero soportan la operatividad del modelo. Las inversiones se desglosan a continuación.

a) Inversiones operativas

Tabla 58 Tabla de inversiones operativas

Rubro	Nombre
Camping	Tienda de campaña
	tienda de campaña tipo canadiense
	bolsas de dormir individuales
	bolsas de dormir familiares
	paneles solares
	Instalación y postes para paneles solares
	lámparas solares para camping
Senderismo	adecuación del terreno
	equipo de comunicación
	cuerda para delimitar senderos
	postes de fibra de vidrio
	postes de madera 1m
	Postes de madera 3m
	terracería y adecuación
Vivero	Bancas y zonas de descanso
	Infraestructura y diseño del vivero
	fertilizante para plantas
	bolsas para almácigo (1000 unidades)

	Bolsas de papel biodegradables (1000 unidades)
	Plantas ornamentales
	Plantas frutales
	Flores
	Maceta 4"
	maceta 6"
	maceta 8"
	maceta 12"
	maceta 30"
	palas
	tijeras para podar
	Podadora eléctrica
	Regadera manual
	Guantes de jardinería
	Rastrillo
	Carretilla
	Sillas para área de espera
	Estantes metálicos para exhibición
Alquiler de artículos deportivos	Bicicletas
	Balones futbol
	Balones Básquet
	Cascos
	sillines
	Candados
Reparación juegos infantiles	Tubo redondo
	Cemento
	Pintura de aceite
Reparación parqueo	Mezcla bacheo

b) Inversiones generales

Se contempla todas aquellas erogaciones que son necesarias para la puesta en marcha del modelo, tienen alto alcance con las actividades que el modelo dispone a realizar para el correcto funcionamiento de todas las actividades que se deben realizar en conjunto con el desarrollo de las actividades normales del parque. Son el soporte y apoyo al modelo, activos que pueden ser utilizados en cualquier área, pero dan valor al desarrollo del modelo en específico en distintas etapas del mismo. Los activos considerados activos generales son:

Tabla 59 Tabla de inversiones generales

Nombre	Nombre	Nombre
Botiquín primeros auxilios	Escobetas para techo	Cuerdas de nylon
Camilla primeros auxilios	Manguera de 30"	Cinzel
Mochila para senderismo	Palas	Plomada
Tickets y facturas	Tijeras para podar	Cinta métrica

Nombre	Nombre	Nombre
Sellos oficiales	Podadora eléctrica	Nivel
Binoculares	Regadera manual	Sierra
Caja registradora	Guantes de jardinería	Esmeril angular 14"
Escritorios	Rastrillo	Taladro
Sillas ergonómicas	Basurero para reciclaje	Limas
Archivero metálico	Martillo	Tornillería varia y clavos
Equipo de radio comunicación	Machete	Cuerda para rescate
desinfectante (1 galón)	Pala	Insumos de oficina
Limpia vidrios (1/2 galón)	Pico	Señales dinámicas
Limpia pantallas (120 ml)	Carretilla	Señales estáticas
Aceite para pulir madera	Cuchara de albañil	Señales informativas
Trapeadores	Llana	Gastos diferidos
Mopas	Escuadra metálica	Publicidad redes sociales
Escobas	Alicates	Artículos promocionales
Sacudidores	Kit de destornilladores	

ii. **INVERSIONES FIJAS INTANGIBLES.**

En la inversión fija intangible se toman en cuenta todos aquellos rubros no materiales en la fase pre operativa del proyecto y que no están sujetos a amortización. Los rubros analizados se mencionan a continuación:

a) **Investigación y Estudios Previos**

Incluyen los costos de realizar el anteproyecto, estudio de diagnóstico, etapa de diseño y el estudio económico necesarios para llevar a cabo el Modelo de Gestión. El Modelo de Gestión Turística se establece para un periodo de 8 meses y el detalle de los costos se muestra a continuación.

Tabla 60 Investigación y estudios previos

Elemento	Cantidad
Pago de honorarios	3
Viáticos	3
Útiles de oficina	
Impresiones	
Papelería	5
Empastados	4
Internet	8
Otros (agua, energía eléctrica, teléfono)	8
Estudio de impacto ambiental	1

b) **Documentación del modelo**

En la implementación del proyecto es necesaria la reproducción de todos los documentos que se presentan, para permitir que los colaboradores tengan acceso a ellos y de esta

manera conozcan cómo se deben desarrollar cada una de las actividades; a continuación, se muestran los costos respectivos:

Tabla 61 Costo de documentación del modelo de integración

Tipo de documento	# de paginas	# de copias
Manual de organización y funciones	14	8
Manual de políticas	13	8
Manual de procedimientos	70	8

c) Capacitaciones

Capacitaciones iniciales del modelo de gestión turística

Las capacitaciones iniciales del modelo se impartirán al jefe de parque y supervisores, las cuales no se incurrirá en costo del recurso humano debido al apoyo existente de la secretaria de estado y profesionales capacitados pertenecientes a instituciones públicas. El tiempo de las capacitaciones tomando en consideración la solicitud y respuesta a dicha petición, se estima en 6 días, realizándose en una reunión semanal; se deberá dar almuerzo y refrigerio a los participantes.

Tabla 62 Costo de capacitaciones

Actividad	# de personas	Días de capacitación
Refrigerio	5	6
Almuerzo	5	6

d) Capacitaciones para colaboradores

Las capacitaciones para los colaboradores se deben realizar para explicarles el modelo de gestión turística a implementar en el parque. Los encargados del desarrollo de estas capacitaciones serán el jefe del parque y supervisores.

Tabla 63 Costo de capacitaciones colaboradores

Actividad	# de personas	Días de capacitación
Refrigerio	42	6

e) Administración del Proyecto

Este rubro incluye el salario del personal que se encargue de controlar e inspeccionar que se cumplan todos los requerimientos y parámetros establecidos en el diseño del modelo de gestión turística

Tabla 64 Costo de la administración del proyecto

Elemento	Cantidad
Gerente de proyecto	1
Coordinador operativo	1
Coordinador administrativo	1
Personal operativo	6

iii. CAPITAL DE TRABAJO

Se entiende como capital de trabajo, todos aquellos recursos económicos que se deben poseer desde el inicio del modelo para garantizar el óptimo funcionamiento de las fases

componentes del modelo en el inicio de sus operaciones o hasta que el mismo modelo sea capaz de solventar los costos y gastos, con los ingresos percibidos por la prestación de los servicios turísticos. En otras palabras, el capital de trabajo es aquel monto destinado para adquirir la materia prima y los materiales involucrados en la prestación de los servicios, además de asegurar el salario de los colaboradores por un tiempo establecido, se posee caja y efectivo para realizar las transacciones corrientes y por los imprevistos que puedan darse ya que se requerirá de recursos económicos para poder atender las actividades de prestación de los servicios turísticos y administrativos. Se establece un tiempo de un mes donde se espera que el proyecto empiece a recibir ingresos o utilidades suficientes provenientes de la implantación del modelo, para operar de manera autónoma. Para calcular el monto al cual asciende el capital de trabajo, se considera que, para el presente modelo, en el cual los costos están compuestos principalmente por costos fijos; los cuales deben honrarse de forma periódica, es necesario tener la capacidad económica para cubrir los costos fijos los cuales incluyen los costos administrativos, operativos y de comercialización.

C. FINANCIAMIENTO DEL MODELO DE GESTIÓN

El financiamiento es el aporte de recursos monetarios financieros que son necesarios para llevar a cabo el modelo de gestión, dada las particulares características que definen el proyecto y debido a que el Parque Integración pertenecerá al Instituto Salvadoreño de Turismo, su financiamiento es por parte del Gobierno de El Salvador (GOES), todo proyecto que se pretende realizar por parte del mismo debe de entrar a un proceso de financiamiento en el Ministerio de Hacienda, quienes son los encargados de hacerlo vía presupuesto destinado para el ISTU.

El proyecto debe estar contemplado en el plan quinquenal del Instituto Salvadoreño de Turismo y deber ser revisado por la Junta Directiva del mismo, así el financiamiento del modelo depende de la decisión brindado por la Junta Directiva, posteriormente se envía a la Unidad Financiera ya sea para correcciones o como proyecto aprobado para ser enviado a la Dirección General de Presupuesto del Ministerio de Hacienda, en donde por procesos internos se da la respuesta de aprobado u observado con modificaciones.

Esta forma de financiamiento también se le denomina subvenciones y a su vez son una fuente de financiamiento libre de deuda ofrecidas por organizaciones y entidades del gobierno. Las subvenciones del gobierno funcionan de la misma manera que las ofrecidas por fuentes privadas, por lo que los costos financieros para el ISTU son nulos, debido al carácter estatal de los fondos y la prerrogativa de que los proyectos realizados por las instituciones del estado son de bien público. Este tipo de financiamiento posee algunas ventajas y desventajas que se enumeran a continuación.

Ventajas:

- Financiamiento gubernamental libre de deuda
- Beneficios a la sociedad

Desventajas:

- Restricciones de vigilancia
- Proceso burocrático

A continuación, se analiza la viabilidad de que el gobierno salvadoreño invierta en el proyecto, estudiando los factores de mayor importancia para la economía:

Viabilidad de inversión en el proyecto

El Gobierno de El Salvador financia las distintas entidades públicas a través de asignaciones presupuestarias que provienen del fondo general de la nación. Uno de los destinos de estos fondos es el Ministerio de Turismo que otorga subvenciones a la Corporación Salvadoreña de Turismo y al Instituto Salvadoreño de Turismo, con el propósito que estos puedan realizar sus operaciones y llevar a cabo proyectos de inversión.

El presupuesto general de la nación es un documento que abarca las necesidades de financiamiento de los diferentes organismos estatales y también define las fuentes de financiamiento con las que el gobierno pretende cubrirlas. Los ingresos del estado se componen de varias fuentes, entre estos se encuentran los impuestos, tasas y derechos, ventas y bienes de servicios, transferencias corrientes y de capital, ventas de activos fijos y el endeudamiento público, este flujo de fondos puede llegar a variar dependiendo de numerosas variables que afectan la situación económica del país.

De lo anterior, se puede afirmar que las circunstancias de la economía nacional influyen en la atribución de fondos que se destina a las organizaciones gubernamentales para su operación y desarrollo de proyectos de inversión. Por lo tanto, para establecer si es viable o no, obtener la inversión necesaria para el proyecto presente, se presentarán los principales indicadores económicos del país.

Situación económica de El Salvador

En cuanto al endeudamiento público²⁹, el saldo de la deuda pública de El Salvador para mayo del 2021 fue de US\$23,298.2 millones (87.6% del PIB). En la siguiente grafica se observa la deuda con respecto al PIB.

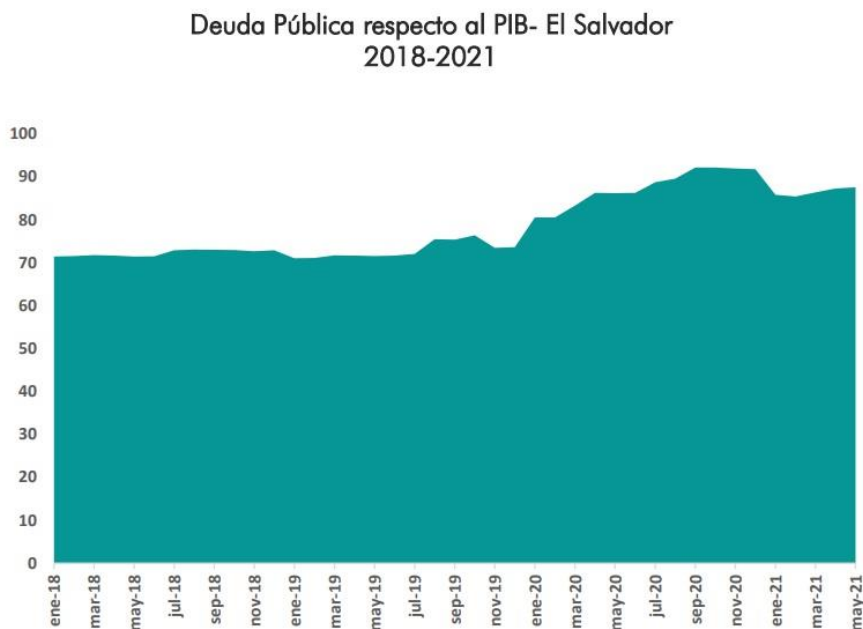


Figura 78 Deuda pública respecto al PIB-El Salvador 2018-2021

Fuente: (Secretaría Ejecutiva del Consejo Monetario Centroamericano, 2021)

²⁹ (Secretaría Ejecutiva del Consejo Monetario Centroamericano, 2021)

Factores de riesgo³⁰

- Uno de los factores más preocupantes es el comportamiento de la deuda a corto plazo (pagadera en menos de un año) como son las Letras del Tesoro (LETES) y los Certificados del Tesoro (CETES). El saldo de la deuda pública en LETES y CETES es de actualmente \$2,359.2 millones.
- Los expertos señalan que, cada vez, la demanda de los LETES y CETES en el mercado de valores es menor.
- La Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES) expresa que el precio del eurobono con vencimiento en el año 2023 descendió 18.1 % del 2 de mayo al 25 de agosto de este año; el que se vence en 2032 cayó 35.9 %; y el precio del que tiene vencimiento en 2035 se redujo 34.4 %. Estos bonos tenían, al 25 de agosto, una tasa de rendimiento de 10.99 %, 9.68 % y 9.3 %, respectivamente; y al 7 de septiembre (día de la entrada en vigencia de la Ley Bitcoin), la tasa de rendimiento había subido a 14.52 %, 10.49 % y 9.96 %, respectivamente, debido al mayor riesgo.
- Un factor clave será que el Presupuesto General de la Nación de 2022 traiga incorporado los recursos para pagar toda la deuda de corto plazo y mostrar las opciones en caso que efectivamente el acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI) no se concrete.

Factores positivos³¹

- El FMI proyectó un crecimiento económico de 4.2% para El Salvador, en abril del 2021; sin embargo, los distintos indicadores económicos han mostrado un comportamiento mejor de lo esperado a octubre del mismo año, lo que contribuyó a la mejora en el pronóstico, que ahora se establece en un crecimiento de 9%.
- El pronóstico del crecimiento de la economía salvadoreña refleja el proceso de recuperación económica de El Salvador en respuesta a las distintas acciones realizadas por el Gobierno como el proceso de vacunación de la población del país contra el virus del COVID-19, los acuerdos comerciales vigentes, la continuidad del plan de control territorial, ampliación de los beneficios del fideicomiso FIREMPRESA a otros sectores productivos, entre otros.
- También destacan las perspectivas positivas de crecimiento económico de los principales socios comerciales (Centroamérica y Estados Unidos), que favorecen la dinámica de las exportaciones y las remesas familiares.

Análisis de factores

En consideración de los factores expuestos anteriormente, se puede observar que hay una preocupación por el impago en que pueda caer el país en el caso de que los ingresos proyectados no se cumplan, sin embargo, las perspectivas de la economía, según el FMI, son mucho más positivas de lo que se esperaba para el corriente año. Con base a las expectativas del crecimiento económico para el país, y en la medida que esta se mantenga,

³⁰ (Ibarra, 2021)

³¹ (Banco Central de Reserva de El Salvador, 2021)

el proyecto de inversión que se plantea en el presente documento es viable, en el sentido que se pueda obtener la asignación presupuestaria del gobierno central.

D. COSTOS DEL MODELO DE GESTIÓN

El objetivo de este apartado es conocer el valor de la prestación de los servicios que se brindan en el Parque integración y a partir de tal situación fijar el precio de venta. Para establecer el cálculo de los costos es necesario asignar los precios del conjunto de recursos requeridos para la prestación del servicio, estos se encuentran físicamente cuantificados en la Etapa de Diseño. Por tanto, es necesario mantener un control de los costos incurridos en el modelo, dicho control registrará la información de forma ordenada y clasificada de manera que se permita tener acceso a todos sus componentes y calcular los montos totales.

Se entiende por estructura de costos al conjunto de procedimientos, registros y cuentas especialmente diseñadas con el objeto de determinar el costo unitario del servicio, el control de las operaciones que se realizan para llevar a cabo dicha función en el parque y proporcionar a la dirección de la misma los elementos para ejercer una adecuada toma de decisiones.

El sistema de costos puede ser de dos tipos:

Directos: Aquel que requiere la separación plenamente definida de los costos variable y de los costos fijos. En este sistema de costos, solo los costos indirectos de fabricación que varían con el volumen, se cargan a los productos, es decir únicamente los costos de los materiales directos, la mano de obra directa, y los costos indirectos de fabricación variables, se incluyen en el inventario.

Absorbentes: Se incluyen los mismos elementos de los directos más los costos indirectos de fabricación fijos. Este tipo de costeo carga todos los costos a la producción excepto aquellos aplicables a los gastos de venta, generales de administración. Por tanto, el costo de los artículos manufacturados incluye costos de depreciación de la fábrica, arriendo, seguros, impuestos a la propiedad, y los demás costos indirectos de fabricación fijos, además de los materiales directos, la mano de obra directa (M.O.D) y los costos indirectos de fabricación variables.

1. JUSTIFICACIÓN DEL MÉTODO DE COSTEO

El sistema de costos que se elige se debe determinar de acuerdo a los elementos o rubros que se incluyen en la estructura de costos. Al ser un proyecto turístico, es caracterizado por la complejidad y cantidad de procesos que se realizan para prestar los diferentes servicios que se ofrecen en el parque tales como: alojamiento, parqueo, servicios ecoturísticos, entre otros. Para determinar los costos del modelo de gestión turística se utilizará el costeo DIRECTO, ya que permitirá identificar aquellos costos a los cuales se tendrá que someter el Parque integración al llevar a cabo el modelo.

En este caso los servicios que se brindan podrán clasificarse en costos fijos y en costos variables, con el objeto de proporcionar suficiente información relevante a la organización del parque para su proceso de planeación estratégica. Esta es una de las características principales de dicho costeo.

Para llevar a cabo la identificación de los costos se hará uso de este método clasificándolos en Fijos y Variables como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 65 Tipos de Costo directo

COSTEO DIRECTO	
COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES
Costos de operación	Costos de prestación de servicios
Costos de administración	
Costos de comercialización	
Costos financieros	

2. COSTOS FIJOS

Los costos fijos se encuentran constituidos por todos aquellos desembolsos de dinero en los que se incurre para la prestación del servicio y cuyo monto no se modifica durante todo el periodo en el que se brindará el servicio.

- **Costos de operación:** Son los costos fijos incurridos al prestar cada uno de los servicios ecoturísticos.
- **Costos de Administración:** Son los costos incurridos al realizar la función de administración del parque. Se incluye: Personal de áreas administrativas, consumo de agua y energía eléctrica, depreciación de obra civil, equipo y mobiliario, mantenimiento de activos fijos, papelería y útiles de oficina, etc.
- **Costos de Comercialización:** Se consideran los costos relacionados con las actividades de mercadeo. Estos incluyen: Salarios del personal de comercialización, estudios de mercadeo, pagos de publicidad, etc.
- **Costos Financieros:** Se refiere a los costos que se deben pagar en relación con capitales obtenidos en préstamos (intereses y no la parte de abono a capital). Por la naturaleza de la contraparte (ISTU), que es gubernamental no se consideran.

3. COSTO UNITARIO

Para tener poder tener el costo de cada uno de los servicios prestados es necesario por el método de costeo directo, colocar los costos que intervienen directamente y indirectamente de la manera que se muestra a continuación para tener el valor unitario por servicio.

Tabla 66 Costo unitario de servicios

	Vivero	Camping	Senderismo	Alquiler de objetos
Costo Unitario	\$0.97005	\$1.12734	\$1.32690	\$0.73455

E. INGRESOS DEL MODELO DE GESTIÓN

Una parte importante del modelo es determinar los ingresos, ya que uno de los objetivos de este es la sostenibilidad económica, debido a que es un punto importante para este parque, el poder generar los suficientes ingresos para poder sostenerse y hasta poder obtener rentabilidad.

1. PRECIOS DEL MODELO

El precio es la parte fundamental para determinar los ingresos del modelo, ya que de este depende en la mayor cantidad de ingresos, es por esto que se deben tener ciertas consideraciones, como son:

- Analizar los parques con los que ya cuenta el ISTU con respecto a los servicios prestados.
- Analizar los precios de la competencia del nuevo parque.
- Estructura de costos y margen de utilidad considerado para cada servicio considerando sus costos.
- Analizar los resultados de la encuesta de consumidores de la etapa de diagnóstico.

Se inicia el análisis con los ingresos familiares, se puede observar que un 53% de los consumidores están por debajo de los \$600 dólares, tomando en cuenta que la canasta básica ronda los \$400 dólares³², los ingresos son considerablemente bajos para la mitad de la población que los visita.

¿Cuál es el rango de los ingresos familiares?

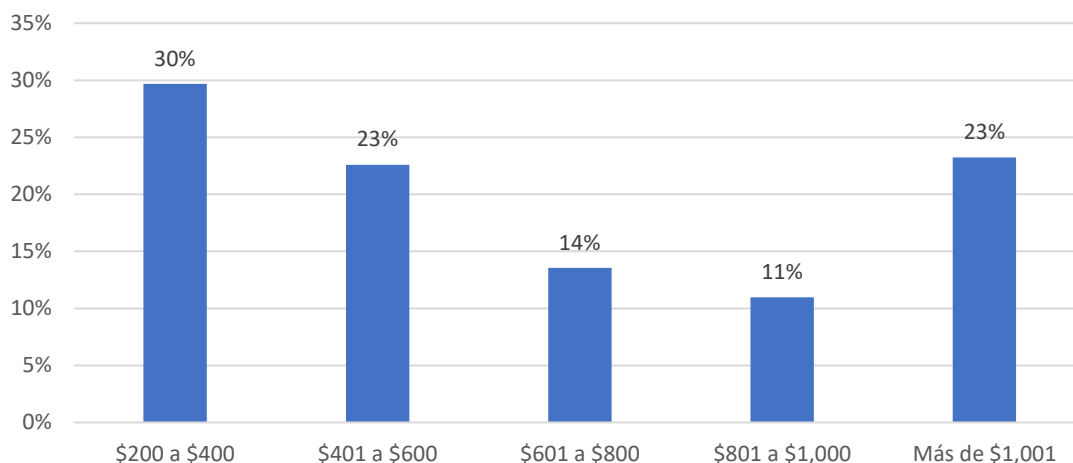


Figura 79 Gráfico del rango de ingresos familiares

Además, se considera la cantidad de personas con las que se suele viajar, las cuales se pueden observar en el gráfico a continuación:

³² (Lozano, 2021)

¿Cuántas personas le acompañan normalmente en los viajes turísticos?

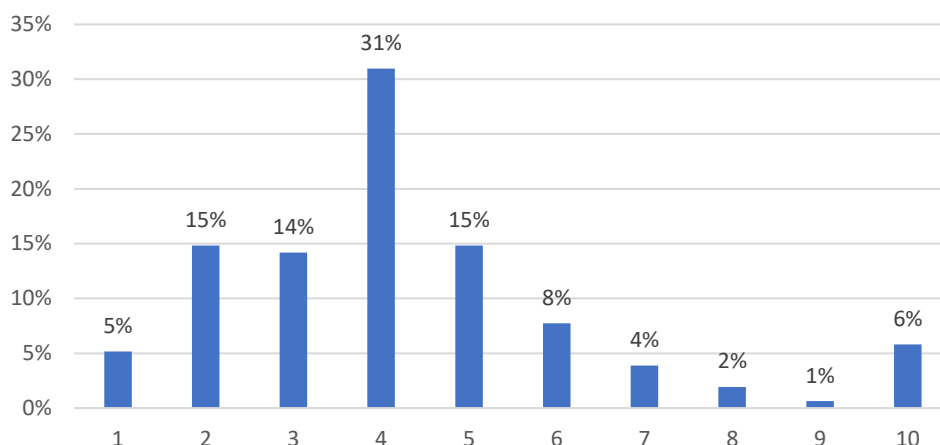


Figura 80 Gráfico de personas que acompañan normalmente en los viajes turísticos

Se puede observar que el 75% lo conforman o grupos de 2 a 5 personas, con una clara tendencia a las personas, esto quiere decir que los gatos pueden llegar a ser considerables por la cantidad de personas con las que se viaja.

Además de esto se tienen como referencia los precios de la competencia, los cuáles son:

Tabla 67 Precios de la competencia de los parques

Competidor	Camping	Senderismo	Vivero	Alquiler de artículos deportivos
Walter Thilo Deininger	\$35.00	-	-	-
Parque Bicentenario	-	-	-	\$3.00/h
Saburo Hirao	-	-	-	-

Al contemplar estos precios, se contempla el verificar los precios de otros competidores que no están dentro del público objetivo de los parques, en base a otras investigaciones³³.

Tabla 68 Precios de competidores de referencia de investigaciones interiores

Competidor	Precio juegos de aventura	Precio camping	Precio uso de bicicletas	Precio vivero/huerto
La Aventura del Mono	\$5.00-\$6.00	-	\$5.00	-
Extreme Park El Salvador	\$4.00-\$8.00	\$2.00	\$5.00	-
Portezuelo Park	\$12.00	\$5.00	-	-
Paso del Alaska Resort	\$4.00-\$6.00	-	-	-
Aventuras de Perquín	\$5.00	-	-	-

³³ (Alvarado, Doñan, & Flores, 2019)

Se presentan los costos unitarios de los servicios a ofrecer por el parque.

Tabla 69 Costos unitarios de los servicios a ofrecer

	Vivero	Camping	Senderismo	Alquiler de objetos
Costo Unitario	\$ 0.97	\$1.13	\$1.33	\$0.73

Analizando los costos que se tienen se observa los costos del vivero y el senderismo, los cuales se compensarán con el camping para poder obtener ganancias sobre los servicios propuestos, es por esto que se proponen los siguientes precios de venta:

Tabla 70 Precio de venta de los servicios de los parques

Servicios	Precio de venta		
Entrada extranjeros	\$ 1.00		
Entrada de nacionales	Gratis		
Alquiler de artículos deportivos	\$ 1.00		
Senderismo	\$ 1.00		
Camping	\$ 3.00		
	Plataforma	Sleeping bag	Tiendas
	\$ 1.00	\$ 1.00	\$ 1.00
Vivero	\$ 1.00		
Parqueo	\$ 0.25		
Arrendamiento	\$ 75.00		

Consideraciones de los precios:

- Los precios buscan lo menor posible para obtener una ventaja competitiva en cuanto a precios.
- Los precios bajos buscan beneficiar a los visitantes.
- El arrendamiento está en base a un promedio provisto por el administrador del parque de la Familia.

F. PRESUPUESTO DE INGRESOS-EGRESOS

Luego de haber analizado los precios de ventas para obtener los precios del modelo se debe realizar el presupuesto de los ingresos y los egresos que se tendrán del modelo, el cual se presenta a continuación:

Tabla 71 Presupuesto de Ingresos y egresos del modelo de gestión

	Año 1
INGRESOS	\$534,941.55
Entrada extranjeros	\$162.15
Alquiler de artículos deportivos	\$147,109.00
Senderismo	\$27,004.25
Camping	\$277,758.00
Vivero	\$23,146.50
Parqueo	\$51,436.65
Arrendamiento	\$8,325.00
EGRESOS	\$429,915.62
Gastos administrativos	\$203,708.06
Gastos de comercialización	\$36,065.00
Gastos operativos	\$190,142.56
Saldo	\$105,025.93

Se puede observar con este presupuesto que se obtienen ingresos considerables, con los precios que se establecieron anteriormente, se puede observar que el aumento de los ingresos se mantiene a lo largo de los 5 años, por lo que se puede considerar al modelo como sostenible.

G. PUNTO DE EQUILIBRIO

“El Punto de Equilibrio representa el volumen de producción y ventas que equilibran los costos y gastos necesarios para la producción y distribución de dicho volumen, es decir el Punto de Equilibrio es el punto donde no se obtienen pérdidas ni ganancias, de tal forma que éste viene a ser un punto de referencia a partir del cual un incremento en los volúmenes de venta generará utilidades, pero también un decremento en los volúmenes de venta generará pérdidas. Para su cálculo necesitamos la siguiente información:

- Costos Fijos
- Costos Variables
- Precio de Venta Unitario
- Costo Variable Unitario

Para el cálculo del punto de equilibrio (Pe) se utilizará la siguiente ecuación:

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{\text{Precio de venta Unitario} - \text{Costos variable Unitario}}$$

También se calculará el margen de seguridad, este dato mostrará el porcentaje de disminución que se pueden tener en las ventas esperadas y aun así poder obtener utilidades. Este se calculará con la siguiente ecuación.

$$\text{Margen de seguridad (\%)} = \frac{\text{ventas esperadas} - \text{ventas en punto de equilibrio}}{\text{ventas esperadas}} \times 100$$

$$\text{Margen de seguridad (unidades)} = \text{ventas esperadas} \times \text{margen de seguridad (\%)} \quad \text{“ (Alvarado, Doñan, \& Flores, 2019) “}$$

Este es el principio básico para determinar el punto de equilibrio con un producto, en nuestro caso al ser diferentes servicios se realiza de forma diferente. Para determinar la situación de equilibrio es necesario tomar en cuenta todos los servicios, lo cual resulta complejo, por lo que se realizara con un método de promedio ponderado para determinarlo.

A continuación, se presenta la tabla con los datos para realizar la gráfica del punto de equilibrio para corroborar visualmente el punto donde se obtiene el punto para cubrir los costos

Tabla 72 Tabulación para gráfico de punto de equilibrio

UNIDADES	CV	CF	CT	IT
0	\$0	\$391,458	\$391,458	\$0
20,000	\$301	\$391,458	\$391,759	\$19,060
40,000	\$602	\$391,458	\$392,060	\$38,121
60,000	\$903	\$391,458	\$392,361	\$57,181
80,000	\$1,204	\$391,458	\$392,662	\$76,242
100,000	\$1,505	\$391,458	\$392,963	\$95,302
120,000	\$1,806	\$391,458	\$393,264	\$114,363
140,000	\$2,107	\$391,458	\$393,565	\$133,423
160,000	\$2,408	\$391,458	\$393,866	\$152,483
180,000	\$2,709	\$391,458	\$394,167	\$171,544
200,000	\$3,009	\$391,458	\$394,468	\$190,604
220,000	\$3,310	\$391,458	\$394,769	\$209,665
240,000	\$3,611	\$391,458	\$395,069	\$228,725
260,000	\$3,912	\$391,458	\$395,370	\$247,785
280,000	\$4,213	\$391,458	\$395,671	\$266,846
300,000	\$4,514	\$391,458	\$395,972	\$285,906
320,000	\$4,815	\$391,458	\$396,273	\$304,967
340,000	\$5,116	\$391,458	\$396,574	\$324,027
360,000	\$5,417	\$391,458	\$396,875	\$343,088
380,000	\$5,718	\$391,458	\$397,176	\$362,148
400,000	\$6,019	\$391,458	\$397,477	\$381,208
420,000	\$6,320	\$391,458	\$397,778	\$400,269
440,000	\$6,621	\$391,458	\$398,079	\$419,329
460,000	\$6,922	\$391,458	\$398,380	\$438,390
480,000	\$7,223	\$391,458	\$398,681	\$457,450
500,000	\$7,524	\$391,458	\$398,982	\$476,510
520,000	\$7,825	\$391,458	\$399,283	\$495,571
540,000	\$8,126	\$391,458	\$399,584	\$514,631
560,000	\$8,426	\$391,458	\$399,885	\$533,692
580,000	\$8,727	\$391,458	\$400,186	\$552,752
600,000	\$9,028	\$391,458	\$400,487	\$571,813

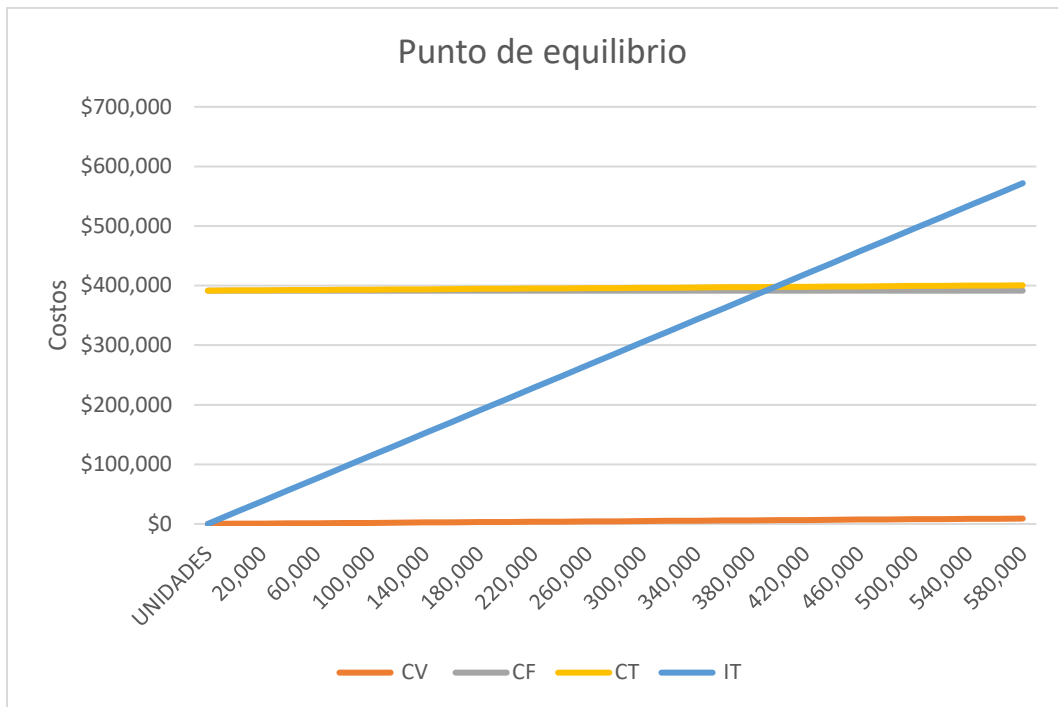


Figura 81 Gráfico del punto de equilibrio

Se puede observar que la situación de equilibrio se alcanza a las 417,346 unidades, es decir, cantidad de servicios proporcionados.

H. ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA

“Los estados financieros pro forma son las proyecciones financieras del proyecto de inversión que se elaboran para la vida útil estimada del modelo. Dichos estados financieros revelan el comportamiento que tendrá el modelo de gestión en el futuro en cuanto a las necesidades de fondos, los efectos del comportamiento de costos, gastos e ingresos, el impacto del costo financiero, los resultados en términos de utilidades, la generación de efectivo y la obtención de dividendos. Es importante señalar que los estados financieros pro forma sirven de base para los indicadores financieros que se elaboran al realizar la evaluación financiera del proyecto. Los estados financieros pro forma fundamentales son: el estado de resultados, el flujo de efectivo y el balance general (o estado de situación financiera). Los estados financieros proforma permiten pronosticar o conocer de manera aproximada los valores que se pueden obtener con la puesta en marcha del proyecto, estos resultados pueden arrojar cifras favorables o desfavorables, esto dependiendo de las proyecciones realizadas de la demanda y de los costos de prestación del servicio que se obtengan en un periodo dado, lógicamente con la implementación de un proyecto se pretenden obtener resultados favorables, los cuales se pueden conocer de manera aproximada mediante las proyecciones realizadas en los estados financieros proforma.” Para” (Alvarado, Doñan, & Flores, 2019), los estados financieros proforma son muy importantes, pero para su correcto análisis es necesario acompañarlos con las evaluaciones de los ratios financieros, estas evaluaciones se presentan adelante, para el modelo se realizan los siguientes estados financieros proforma:

- Estado de Resultados
- Flujo de Efectivo
- Balance General

I. EVALUACIÓN ECONÓMICA

Las evaluaciones económicas son aquellas que evalúan el desempeño del modelo a nivel macro, a nivel de la inversión realizada y su comportamiento en los 5 años, para determinar si es conveniente o no realizar la inversión, los tipos de evaluación son:

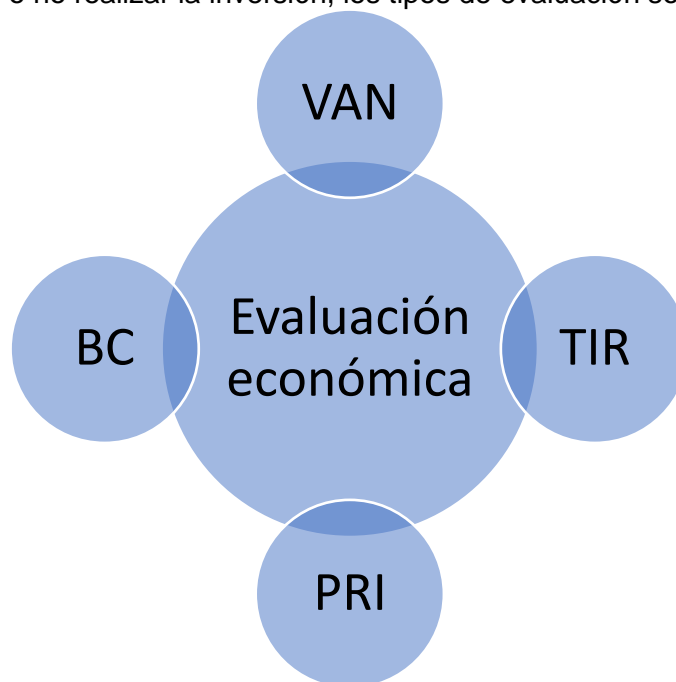


Figura 82 Tipos de evaluación económica

1. TMAR³⁴

La Tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR) es un porcentaje que por lo regular determina la persona que va a invertir en tu proyecto. Esta tasa se usa como referencia para determinar si el proyecto le puede generar ganancias o no. Si tu proyecto no tiene una tasa de rendimiento superior a la TMAR, NO será aprobado por el inversor.

- Si la TMAR es menor a la inflación, el proyecto NO será redituable y NO se invertirá en él, ya que generará pérdidas.
- Si la TMAR es igual a la inflación, el proyecto NO generará pérdidas ni ganancias.
- Si la TMAR es superior a la inflación, el proyecto puede ser redituable y los inversores se interesarán en él, por lo que cualquier rendimiento superior al de la TMAR es bueno

La tasa se expresa de forma porcentual y se calcula con la siguiente fórmula:

Tasa de inflación: este dato se obtiene de los registros del país, se expresa de manera porcentual.

³⁴ (Rivas Arias, Rivas Arias, & Rojas Ramos, 2021)

- **Riesgo a la inversión:** representa un porcentaje de remuneración que obtendrá el inversor por confiar su dinero en tu proyecto, se determina con base en datos del estudio de mercado y se expresa de manera porcentual.
- **Bajo riesgo.** Si la demanda de tu producto o servicio es estable y NO existe competencia fuerte de otros productores, el porcentaje de riesgo puede ir de 3 a 6%. Por ejemplo, un zapatero tiene un riesgo bajo al no cambiar sus precios constantemente.
- **Riesgo medio.** Son proyectos que tienen una demanda variable y competencia considerable, se estima un porcentaje de 6 a 10%. Por ejemplo, una tienda de ropa, donde existe una gran competencia en modelos y precios.
- **Riesgo alto.** Son negocios en los que el precio del producto cambia mucho debido a la oferta y la demanda, se considera un porcentaje superior a 10%. Por ejemplo, negocios con nuevas ideas de emprendimiento, productos de moda, coleccionables.

La ecuación que se utiliza para este cálculo es la siguiente:

Tasa Mínima de Rendimiento TMAR=Tasa de inflación I+premio al riesgo R+IR

Los datos de la inflación son los siguientes:

Año	Variación IPC (%)
2016	-1.03%
2017	0.79%
2018	0.78%
2019	-0.02%
ago-20	2.10%
PROMEDIO	0.52%

Con un premio al riesgo en el país según JP Morgan³⁵ del 10.68%.

2. VAN³⁶

El valor actual neto (VAN) de un proyecto se define como el valor obtenido en el presente del proyecto y se elabora actualizando para cada año por separado las entradas y salidas de efectivo que acontecen durante la vida del mismo a una tasa de interés fija determinada.

Esta también incluye las inversiones las cuales deben ser tomadas del flujo neto de ingresos y egresos.

El valor presente simplemente significa traer del futuro al presente cantidades monetarias a su valor equivalente.

La tasa de actualización o descuento es igual a la Tasa Mínima Atractiva de Rendimiento, TMAR. El análisis del valor actual neto o valor presente es una cantidad que expresa cuánto valor se logrará de efectuar una inversión en un proyecto específico. Esto se hace ajustando o descontando todos los flujos de fondos de un cierto plazo hasta el momento cero o inicial de la inversión.

³⁵ (Alemán & Barrera, 2021)

³⁶ (Alvarado, Doñan, & Flores, 2019)

Para el cálculo del Valor Actual Neto (VAN) se utilizará la siguiente fórmula:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+i)^t} - I$$

DONDE:

- VAN; Valor Actual del Neto
- F: Flujo Neto de Efectivo (para cada año)
- I: Inversión Inicial
- i: Tasa Mínima Atractiva de Rendimiento (TMAR), tasa de descuento o actualización
- n: Periodo de Análisis del Proyecto

Para la toma de decisiones por medio del análisis del Valor Actual Neto, se utilizarán los siguientes criterios:

Tabla 73 parámetros para el valor de VAN

Resultado	Significado	Decisión a tomar
VAN > 0	La inversión producirá Ganancias por encima de la rentabilidad exigida.	El proyecto puede aceptarse
VAN < 0	La inversión producirá ganancias por debajo de la rentabilidad exigida.	El proyecto debe rechazarse
VAN = 0	La inversión no producirá ganancias ni pérdidas	Dado que el proyecto no agrega valor monetario por encima de la rentabilidad exigida, la decisión debería basarse en otros criterios, como la obtención de un mejor posicionamiento en el mercado u otros factores

3. TIR³⁷

La Tasa Interna de Retorno es un instrumento de evaluación del rendimiento de una inversión, basándose en sus flujos netos de efectivo. Es la tasa de descuento que hace al VAN igual a cero, igualando a la suma de sus flujos descontados a la inversión inicial, es decir que las entradas de fondos actuales sean iguales al valor de las salidas. El criterio de decisión sobre la aceptación o rechazo de un proyecto a través del método de la Tasa Interna de Retorno, es el siguiente:

- TIR ≥ TMAR, entonces el proyecto se acepta
- TIR < TMAR, entonces el proyecto se rechaza

La ecuación para obtener la TIR es:

$$VAN = -I_0 + \sum_{i=0}^n \frac{F_i}{(1+i)^i} = 0$$

Donde:

³⁷ (Alegría & Zepeda, 2017)

- **Io** = Inversión inicial.
- **Fi** = Flujo neto de efectivo.
- **t** = Tasa Mínima Atractiva de Rendimiento (TMAR).
- **n** = años en el análisis del proyecto.

4. B/C³⁸

Es la relación entre el valor presente de todos los ingresos del modelo sobre el valor presente de todos los egresos del modelo, para determinar cuáles son los beneficios por cada dólar que se invierte en el modelo.

Contrario al VAN, cuyos resultados están expresados en términos absolutos, este indicador económico expresa la rentabilidad en términos relativos. Se determina dividiendo los ingresos brutos actualizados (beneficios) la inversión inicial. Para el cálculo generalmente se emplea la misma tasa que se aplica para el cálculo de la VAN.

Los posibles resultados de la Relación Beneficio Costo, se describen a continuación:

Tabla 74 Parámetros de resultados para relación B/C

Resultado	Significado	Decisión
B/C>1	Por cada dólar invertido en el proyecto se recupera \$1 de la inversión, lo adicional del dólar representa la ganancia -El beneficio es superior al costo.	Aceptar
B/C=1	Por cada dólar invertido en el proyecto se recupera \$ 1	Es indiferente ejecutar el proyecto

El cálculo se realiza mediante la ecuación:

$$BC = VAN \text{ Ingresos} / VAN \text{ Egresos}$$

5. PRI³⁹

Tiene como objetivo determinar el número de años en que se recupera la inversión, mediante la resta sucesiva de los flujos netos anuales descontados del monto de la inversión, hasta el punto en que la suma de los ingresos netos cubre el monto de la inversión del proyecto. Para obtener el tiempo de recuperación de la inversión se utiliza el índice obtenido de la inversión total entre la utilidad promedio.

La fórmula a utilizar es la siguiente:

$$PRI = Inversion \text{ Total} / Utilidad \text{ Promedio}$$

Los datos utilizados para realizar este cálculo son los siguientes:

³⁸ (Alvarado, Doñan, & Flores, 2019)

³⁹ (Alegria & Zepeda, 2017)

La utilidad promedio se determina actualizando los ingresos y egresos en el periodo de análisis y dividiéndolos entre los 5 años de análisis. Sustituyendo los datos se obtiene el siguiente resultado.

PRI	1.63 años
-----	-----------

Esto quiere decir que la inversión se recupera en un plazo de 1.63 años, lo cual resulta favorable, ya que es un tiempo relativamente rápido.

J. EVALUACIÓN FINANCIERA

“La evaluación financiera mide la capacidad que tiene el plan de cumplir con compromisos con las entidades externas o incluso la alcaldía, para realizar la evaluación financiera se hará uso de las razones financieras las cuales son indicadores utilizados en el mundo de las finanzas para medir o cuantificar la realidad económica y financiera de una empresa o unidad evaluada, y su capacidad para asumir las diferentes obligaciones a que se haga cargo para poder desarrollar su objeto social.

La información que genera la contabilidad y que se resume en los estados financieros, debe ser interpretada y analizada para poder comprender el estado del plan al momento de generar dicha información, y una forma de hacerlo es mediante una serie de indicadores que permiten analizar las partes que componen la estructura financiera del plan.” (Castaneda Hernández, Pérez Mártir, Sánchez Moz, & Velásquez Callejas, 2020)

Es de hacer notar también que la evaluación financiera a diferencia de la económica:

- Toma en cuenta la fuente de financiación.
- No considera el valor del dinero a través del tiempo.
- Analiza el proyecto como una unidad interactuante con el medio financiero, la cual puede hacerse de fondos externos.

Los ratios analizados son los siguientes:

1. Razones financieras

Tabla 75 Razones financieras

Clasificación	Indicador	Formula	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Apalancamiento	Endeudamiento	Pasivo total/activo total	0%	0%	0%	0%	0%
Liquidez	Fondo de maniobra	Activo corriente - Pasivo corriente	\$224,747.40	\$348,593.27	\$477,222.44	\$610,794.32	\$749,467.23
Eficiencia	Rotación de activos	Ingresos por ventas/activo total	182%	142%	118%	102%	92%
	Rotación de existencias	Costo de ventas/inventario	221%	238%	255%	275%	295%
Rentabilidad	Margen de beneficio neto	Beneficio neto/ ventas	20%	19%	19%	18%	18%
	Rentabilidad de activos	Beneficio neto/activos totales	36%	27%	22%	19%	16%

2. Apalancamiento

i. Endeudamiento

Esta razón financiera mide el nivel de endeudamiento que se tiene en el modelo, es decir, que tanto se debe a los terceros, en este caso al ser una institución de gobierno el nivel de endeudamiento es de 0%, quiere decir que no se tienen deuda con terceros, todo el aporte es propio, es decir, es capital y utilidades.

3. Liquidez

i. **Fondo de maniobra**

Este ratio mide la capacidad que se tiene para poder realizar el pago a proveedores, el cual es bastante alto debido al pago inmediato y que no se mantiene deuda a estos, es por esto que este indicador es sumamente saludable y favorable para el modelo.

4. Eficiencia

i. **Rotación de activos**

Esta razón mide la capacidad que se tiene para rotar los activos, es decir, los ingresos entre el activo total, se puede observar un valor sumamente favorable para el modelo, ya que los ingresos obtenidos son mucho mayores que los activos, es decir, mayor que todo lo que se tiene en los parques, cabe destacar que al ser servicios se nota la diferencia que tiene esta característica en el uso de los activos y es por esto su elevado valor.

ii. **Rotación de existencias**

Este ratio es sumamente favorable, este mide la capacidad de rotar los inventarios, es decir la facilidad para mover y utilizar el inventario, este es otro ejemplo de las características de los servicios, ya que al ser reutilizados y depende más del consumo inmaterial de los bienes su valor es considerablemente alto.

5. Rentabilidad

i. **Margen de beneficio neto**

Esta razón mide el beneficio que se obtiene por los ingresos o ventas, es decir que tanto es ganancia real para el modelo de todas las ganancias, se puede observar que el valor es favorable, de un 20%, quiere decir que, de los ingresos, el 20% es ganancia real para el modelo.

ii. **Rentabilidad de activos**

Esta razón muestra las ganancias que se obtienen sobre los activos, es decir, que tanta ganancia genera el activo, este valor es positivo para el modelo, cabe destacar que el valor disminuye por los valores en efectivo que se obtienen por las ganancias del modelo.

K. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis de sensibilidad permite realizar un análisis sobre el comportamiento que tienen los estados financieros, así como sus evaluaciones al cambiar algunas variables, en este caso se plantean 2 escenarios:

- Escenario Optimista: la afluencia de visitantes aumenta en un 10%
- Escenario pesimista: la afluencia de visitantes desciende un 10%

Se presenta primero los estados financieros proforma de estos 2 escenarios, para posteriormente realizar el análisis de las evaluaciones.

1. Escenario optimista

Tabla 76 Estado de Resultados optimista

Estado de resultados proforma (dólares)					
Al final del	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
OPTIMISTA	110%	110%	110%	110%	110%
Ingreso por ventas	\$587,603.21	\$628,151.85	\$671,541.62	\$717,966.34	\$767,639.32
Entrada extranjeros	\$178.37	\$190.85	\$204.21	\$218.51	\$233.80
Alquiler de artículos deportivos	\$161,819.90	\$173,146.60	\$185,267.50	\$198,236.50	\$212,113.00
Senderismo	\$29,704.68	\$31,783.95	\$34,008.98	\$36,389.38	\$38,936.70
Camping	\$305,533.80	\$326,921.10	\$349,806.60	\$374,292.60	\$400,491.30
Vivero	\$25,461.15	\$27,243.43	\$29,150.55	\$31,191.05	\$33,374.28
Parqueo	\$56,580.32	\$60,540.92	\$64,778.78	\$69,313.31	\$74,165.25
Arrendamiento	\$8,325.00	\$8,325.00	\$8,325.00	\$8,325.00	\$8,325.00
Costos operativos	\$190,142.56	\$204,403.25	\$219,733.50	\$236,213.51	\$253,929.52
Utilidad bruta	\$397,460.65	\$423,748.60	\$451,808.12	\$481,752.84	\$513,709.80
Gastos operativos	\$239,773.06	\$257,756.04	\$277,087.74	\$297,869.32	\$320,209.52
Gastos de comercialización	\$36,065.00	\$38,769.88	\$41,677.62	\$44,803.44	\$48,163.69
Gastos de administración	\$203,708.06	\$218,986.16	\$235,410.13	\$253,065.89	\$272,045.83
Utilidad Operativa	\$157,687.59	\$165,992.56	\$174,720.38	\$183,883.51	\$193,500.28
Gastos financieros	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Utilidad neta antes de impuestos	\$157,687.59	\$165,992.56	\$174,720.38	\$183,883.51	\$193,500.28
Impuestos (30%)	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Utilidad neta después de impuestos	\$157,687.59	\$165,992.56	\$174,720.38	\$183,883.51	\$193,500.28

Tabla 77 Estado de flujo de efectivo optimista

Estado de flujos de efectivo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos operativos	\$588,435.71	\$628,984.35	\$672,374.12	\$718,798.84	\$768,471.82
Egresos operativos	\$429,915.62	\$462,159.29	\$496,821.24	\$534,082.83	\$574,139.04
Gastos operacionales	\$429,915.62	\$462,159.29	\$496,821.24	\$534,082.83	\$574,139.04
Flujo operativo neto	\$158,520.09	\$166,825.06	\$175,552.88	\$184,716.01	\$194,332.78
Ingresos no operativos	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Egresos no operativos	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Dividendos	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Amortización de deuda	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Flujo operativo no neto	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Depreciación	\$14,201.21	\$14,201.21	\$14,201.21	\$14,201.21	\$14,201.21
Flujo de efectivo neto	\$172,721.30	\$181,026.27	\$189,754.09	\$198,917.22	\$208,533.99
Saldo inicial	\$18,701.29	\$191,422.59	\$372,448.86	\$562,202.95	\$761,120.18
Saldo final	\$191,422.59	\$372,448.86	\$562,202.95	\$761,120.18	\$969,654.17

Tabla 78 Balance general optimista

Balance general proforma					
Al final del	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos					
Efectivo	\$191,422.59	\$372,448.86	\$562,202.95	\$761,120.18	\$969,654.17
Papelería y material de oficina	\$797.40	\$797.40	\$797.40	\$797.40	\$797.40
Inventarios	\$85,189.06	\$84,356.56	\$83,524.06	\$82,691.56	\$81,859.06
Total de activos corrientes	\$277,409.05	\$457,602.82	\$646,524.41	\$844,609.14	\$1,052,310.63
Activos fijos brutos	\$83,840.00	\$83,840.00	\$83,840.00	\$83,840.00	\$83,840.00
Depreciación acumulada	\$14,201.21	\$28,402.42	\$42,603.64	\$56,804.85	\$71,006.06
Activos fijos netos	\$69,638.79	\$55,437.58	\$41,236.36	\$27,035.15	\$12,833.94
Total de activos	\$347,047.84	\$513,040.40	\$687,760.78	\$871,644.29	\$1,065,144.57
Pasivos y patrimonio de los accionistas					
Cuentas por pagar	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Obligaciones por pagar	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Total de pasivos corrientes	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Deuda a largo plazo	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Total de pasivos de largo plazo	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Total de pasivos	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Utilidades retenidas	\$0.00	\$157,687.59	\$323,680.15	\$498,400.53	\$682,284.04
Capital	\$189,360.25	\$189,360.25	\$189,360.25	\$189,360.25	\$189,360.25
Utilidades del ejercicio	\$157,687.59	\$165,992.56	\$174,720.38	\$183,883.51	\$193,500.28
Total del patrimonio	\$347,047.84	\$513,040.40	\$687,760.78	\$871,644.29	\$1,065,144.57
Total de pasivos y patrimonio	\$347,047.84	\$513,040.40	\$687,760.78	\$871,644.29	\$1,065,144.57

2. Escenario pesimista

Tabla 79 Estado de Resultados pesimista

Estado de resultados proforma (dólares)					
Al final del año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crecimiento PESIMISTA	90.0%	90.0%	90.0%	90.0%	90.0%
Ingreso por ventas	\$482,279.90	\$515,456.06	\$550,956.78	\$588,940.65	\$629,582.17
Entrada extranjeros	\$145.94	\$156.15	\$167.08	\$178.78	\$191.29
Alquiler de artículos deportivos	\$132,398.10	\$141,665.40	\$151,582.50	\$162,193.50	\$173,547.00
Senderismo	\$24,303.83	\$26,005.05	\$27,825.53	\$29,773.13	\$31,857.30
Camping	\$249,982.20	\$267,480.90	\$286,205.40	\$306,239.40	\$327,674.70
Vivero	\$20,831.85	\$22,290.08	\$23,850.45	\$25,519.95	\$27,306.23
Parqueo	\$46,292.99	\$49,533.48	\$53,000.82	\$56,710.89	\$60,680.66
Arrendamiento	\$8,325.00	\$8,325.00	\$8,325.00	\$8,325.00	\$8,325.00
Costo de producción	\$190,142.56	\$204,403.25	\$219,733.50	\$236,213.51	\$253,929.52
Utilidad bruta	\$292,137.34	\$311,052.81	\$331,223.28	\$352,727.14	\$375,652.65
Gastos operativos	\$239,773.06	\$257,756.04	\$277,087.74	\$297,869.32	\$320,209.52
Gastos de comercialización	\$36,065.00	\$38,769.88	\$41,677.62	\$44,803.44	\$48,163.69
Gastos de administración	\$203,708.06	\$218,986.16	\$235,410.13	\$253,065.89	\$272,045.83
Utilidad Operativa	\$52,364.28	\$53,296.77	\$54,135.54	\$54,857.81	\$55,443.13
Gastos financieros	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Utilidad neta antes de impuestos	\$52,364.28	\$53,296.77	\$54,135.54	\$54,857.81	\$55,443.13
Impuestos (30%)	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Utilidad neta después de impuestos	\$52,364.28	\$53,296.77	\$54,135.54	\$54,857.81	\$55,443.13

Tabla 80 Estado de flujo de efectivo pesimista

Estado de flujos de efectivo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos operativos	\$481,447.40	\$514,623.56	\$550,124.28	\$588,108.15	\$628,749.67
Egresos operativos	\$429,915.62	\$462,159.29	\$496,821.24	\$534,082.83	\$574,139.04
Gastos operacionales	\$429,915.62	\$462,159.29	\$496,821.24	\$534,082.83	\$574,139.04
Flujo operativo neto	\$51,531.78	\$52,464.27	\$53,303.04	\$54,025.31	\$54,610.63
Ingresos no operativos	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Egresos no operativos	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Dividendos	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Amortización de deuda	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Flujo operativo no neto	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Depreciación	\$14,201.21	\$14,201.21	\$14,201.21	\$14,201.21	\$14,201.21
Flujo de efectivo neto	\$65,732.99	\$66,665.48	\$67,504.25	\$68,226.53	\$68,811.84
Saldo inicial	\$18,701.29	\$84,434.28	\$151,099.76	\$218,604.01	\$286,830.54
Saldo final	\$84,434.28	\$151,099.76	\$218,604.01	\$286,830.54	\$355,642.38

Tabla 81 Balance general pesimista

Balance general proforma					
Al final del	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos					
Efectivo	\$84,434.28	\$151,099.76	\$218,604.01	\$286,830.54	\$355,642.38
Papelería y material de oficina	\$797.40	\$797.40	\$797.40	\$797.40	\$797.40
Inventarios	\$90,322.64	\$193,009.87	\$193,842.37	\$194,674.87	\$195,507.37
Total de activos corrientes	\$175,554.32	\$344,907.03	\$413,243.78	\$482,302.81	\$551,947.15
Activos fijos brutos	\$80,371.42	\$83,840.00	\$83,840.00	\$83,840.00	\$83,840.00
Depreciación acumulada	\$14,201.21	\$28,402.42	\$42,603.64	\$56,804.85	\$71,006.06
Activos fijos netos	\$66,170.21	\$55,437.58	\$41,236.36	\$27,035.15	\$12,833.94
Total de activos	\$241,724.53	\$400,344.60	\$454,480.14	\$509,337.96	\$564,781.09
Pasivos y patrimonio de los accionistas					
Cuentas por pagar	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Obligaciones por pagar	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Total de pasivos corrientes	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Deuda a largo plazo	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Total de pasivos de largo plazo	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Total de pasivos	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Utilidades retenidas	\$0.00	\$157,687.59	\$210,984.35	\$265,119.89	\$319,977.71
Capital	\$189,360.25	\$189,360.25	\$189,360.25	\$189,360.25	\$189,360.25
Utilidades del ejercicio	\$52,364.28	\$53,296.77	\$54,135.54	\$54,857.81	\$55,443.13
Total del patrimonio	\$241,724.53	\$400,344.60	\$454,480.14	\$509,337.96	\$564,781.09
Total de pasivos y patrimonio	\$241,724.53	\$400,344.60	\$454,480.14	\$509,337.96	\$564,781.09

3. Comparativo

Luego de los balances se presentan los datos y las evaluaciones de VAN y TIR para los escenarios.

Tabla 82 Datos para los las evaluaciones económicas

Nombre del proyecto:	MODELO OPTIMISTA	MODELO PESIMISTA
TMAR	11.25%	11.25%
Cantidad de Años	5	5
AÑOS	FLUJO DE FONDOS	FLUJO DE FONDOS
0	-\$ 186,678.65	-\$ 186,678.65
1	\$ 172,721.30	\$ 65,732.99
2	\$ 181,026.27	\$ 66,665.48
3	\$ 189,754.09	\$ 67,504.25
4	\$ 198,917.22	\$ 68,226.53
5	\$ 208,533.99	\$ 68,811.84

Tabla 83 Evaluación económica de los escenarios

MODELO OPTIMISTA		MODELO PESIMISTA	
TIR	92.96%	TIR	23%
VAN	\$512,108.11	VAN	\$62,733.50

Se puede observar que a pesar de la disminución del 10% en la afluencia el modelo sigue siendo rentable, el escenario del aumento del 10% resulta aún más atractivo para la inversión, ya que presenta mejor evaluaciones, por lo que el modelo con los dos escenarios es favorable y rentable en la evaluación económica.

A continuación, se presenta las razones financieras.

Tabla 84 Razones financieras del escenario optimista

Clasificación	Indicador	Formula	Año 1	año 2	año 3	Año 4	Año 5
Apalancamiento	Endeudamiento	Pasivo total/activo total	0%	0%	0%	0%	0%
Liquidez	Fondo de maniobra	Activo corriente-Pasivo corriente	\$277,409.05	\$457,602.82	\$646,524.41	\$844,609.14	\$1,052,310.63
Eficiencia	Rotación de activos	Ingresos por ventas/activo total	169%	122%	98%	82%	72%
	Rotación de existencias	Costo de ventas/inventario	223%	242%	263%	286%	310%
Rentabilidad	Margen de beneficio neto	Beneficio neto/ ventas	27%	26%	26%	26%	25%
	Rentabilidad de activos	Beneficio neto/activos totales	45%	32%	25%	21%	18%

En el escenario optimista las razones financieras son aún más favorables para el modelo, ya que se percibe más demanda de los servicios, por lo tanto, mejores ingresos y mejores razones financieras.

Tabla 85 Razones financieras del escenario pesimista

Clasificación	Indicador	Formula	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Apalancamiento	Endeudamiento	Pasivo total/activo total	0%	0%	0%	0%	0%
Liquidez	Fondo de maniobra	Activo corriente-Pasivo corriente	\$175,554.32	\$344,907.03	\$413,243.78	\$482,302.81	\$551,947.15
Eficiencia	Rotación de activos	Ingresos por ventas/activo total	200%	129%	121%	116%	111%
	Rotación de existencias	Costo de ventas/inventario	211%	106%	113%	121%	130%
Rentabilidad	Margen de beneficio neto	Beneficio neto/ ventas	11%	10%	10%	9%	9%
	Rentabilidad de activos	Beneficio neto/activos totales	22%	13%	12%	11%	10%

A pesar de tener bajos ingresos, las razones financieras aún son favorables para el modelo, ya que se obtienen valores que implican que el modelo sigue siendo rentable.

L. EVALUACIÓN SOCIO-ECONÓMICA

La evaluación social permite identificar aquellos aspectos en donde el proyecto contribuye o desfavorece a una comunidad a una región o a un país. Es importante tener en cuenta que un efecto negativo se produce solo si quien ocasiona el daño no paga su costo, y la positiva solo si quien ocasiona el beneficio no se apropia de él a través de un cobro.

Al realizar la evaluación social en este se ve la aportación que tendrá para los habitantes de la zona donde se ubicará el parque que se propone, para el caso del proyecto de el “**parque integración**” ubicado en el departamento de San Salvador, se mencionan los siguientes beneficios sociales:

1. CREACIÓN DE EMPLEOS A PERSONAS POTENCIALMENTE PRODUCTIVAS.

La implementación del parque de este tipo propicia la generación de empleos en la zona de influencia, desde la etapa de reacondicionamiento hasta la etapa de operaciones es decir que son dos etapas en la cual se generara empleo ya sea temporal o permanente.

En la etapa de reacondicionamiento y puesta en marcha se necesita personal para el manejo de las operaciones, planificación y administración del proyecto es por ello que se necesitan un total de 9 personas para el correcto desempeño del proyecto, para permitir el seguimiento y realización de los diferentes ámbitos del reacondicionamiento.

Durante la etapa de operación se generarán empleos directos mediante el requerimiento de mano de obra, con los 12 nuevos empleos además de los que ya han generado los parques.

Además, de la creación directa de empleos, existirá la creación indirecta de empleos a través de la generación de otras actividades como venta de comida típicas, tiendas de artesanías, además de los pequeños productores aprovechan de vender sus productos a los visitantes.

En El Salvador, según el Ministerio de Economía, la tasa de desempleo en el 2019 fue aproximadamente del 6.3 % y la tasa de subempleo fue del 65.8%, esto quiere decir que más del 50% de la población en capacidad de trabajar posee un empleo estable con todas sus prestaciones de ley y acorde a sus conocimientos y capacidades. Esto refleja la difícil situación que un salvadoreño común en edad de trabajar y con conocimientos académico técnicos específicos enfrenta en el país. “El problema principal no es el desempleo, sino los altísimos niveles de subempleo con los que los salvadoreños se han acostumbrado a vivir” señala el coordinador del informe sobre desarrollo humano publicado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en el 2019.

Por lo tanto, este parque puede ser un aliciente para las comunidades que sean emprendedoras, es decir lograr que las comunidades tomen las iniciativas de negocios para el desarrollo de las mismas alrededor del parque.

2. DIGNIFICACIÓN DEL TRABAJO EN SEGURIDAD SOCIAL PARA SUS MIEMBROS.

Algunas alternativas de obtención de ingresos a las que las personas son sometidas con dificultad para conseguir empleo formal y que podrían acceder fácilmente son el subempleo con pocas o ninguna prestación de ley, en los últimos años se ve un incremento en el comercio informal, o ser microempresarios (por ejemplo, cultivadores de hortalizas) con

ninguna prestación de ley. Este proyecto pretende brindar las prestaciones de ley a sus miembros. Esto transmite estabilidad y tranquilidad a los miembros de la comunidad.

3. FOMENTAR VALORES EN LA COMUNIDAD

El proyecto se basará en poner en práctica los valores de cooperativismo, hermandad, solidaridad, emprendurismo, los cuales si se logran asimilar realmente y si se ponen en práctica en la vida cotidiana tanto dentro como fuera de la empresa se estarán formando ciudadanos con responsabilidad y respeto a su comunidad como a su trabajo. De esta manera el proyecto puede contribuir a mejorar las relaciones humanas en la sociedad salvadoreña comenzando por la comunidad hasta llegar a la sociedad salvadoreña.

4. CONTRIBUCIÓN A LA ECONOMÍA NACIONAL

Los parques nacionales, las reservas biológicas y las Áreas Silvestres Protegidas en general contribuyen enormemente al desarrollo económico y social de El Salvador, a nivel local, regional y nacional. Los servicios ambientales brindados por estas áreas son un insumo para actividades económicas claves como el turismo, la producción de energías limpias, la generación de empleo y otras actividades.

En estudios realizados por la UCA se obtuvo que los sectores que más se benefician son el sector turismo con cerca del 80% en promedio, la protección para recurso hídrico para la generación hidroeléctrica con 18% en promedio, los ingresos por entradas a los parques 1.4% y 0.6% otras actividades.

5. GENERACIÓN DE EMPLEOS DIRECTOS E INDIRECTOS

Como se mencionó anteriormente con la puesta en marcha del proyecto se pretende generar empleos directos y cierta cantidad de empleos indirectos.

Al hablar de empleos indirectos se estará empleando a personas eventuales cuando la afluencia de visitantes así lo amerite. Esto traerá beneficios que mejorará en la alimentación, la salud y la vivienda de estas personas.

M. EVALUACIÓN AMBIENTAL⁴⁰

Importancia y justificación de una evaluación ambiental

La evaluación ambiental es un instrumento de apoyo a la toma de resoluciones que puede contribuir para fortalecer los compromisos de la sociedad con el desarrollo sostenible, una administración eficaz de los recursos, y una economía verde más respetuosa con el entorno.

Evaluación de Impacto Ambiental (EIA) el procedimiento técnico-administrativo utilizado para identificar, prevenir y minimizar los impactos ambientales que producirá un proyecto en su entorno en caso de ser ejecutado.

El procedimiento jurídico administrativo:

- Inicia con la presentación de la memoria resumen por parte del promotor,

⁴⁰ (Alegría & Zepeda, 2017), (Alvarado, Doñan, & Flores, 2019)

- Sigue con la realización de consultas previas a personas e instituciones por parte del órgano ambiental, y
- Continúa con la realización del Estudio de Impacto Ambiental a cargo del promotor y su presentación al órgano sustantivo.

El Estudio de Impacto Ambiental es considerado como una de las disciplinas que más importancia tienen en lo que se refiere a la documentación y la gestión de los condicionantes ambientales que determinan la viabilidad del desarrollo de cualquier proyecto en relación al medio ambiente.

Para ello hay que tener en cuenta que cambios o “impactos” puede tener en el ambiente, Los “impactos” generados por el Modelo de gestión turístico pueden ser positivos o bien negativos y pueden afectar al medio ambiente, los ecosistemas, las comunidades, la salud humana y el bienestar, los objetivos de sostenibilidad deseados o bien a la combinación de estos.

1. LEGISLACIÓN

• LEY DE MEDIO AMBIENTE

En el Art. 21.- se establece que para realizar actividades obras o proyectos relacionado con plantas turísticas o parques recreativos, Toda persona natural o jurídica deberá presentar el correspondiente Estudio de Impacto Ambiental, en el Ministerio de Medio Ambiente.

El Estudio de Impacto Ambiental se realizará por cuenta del titular, por medio de un equipo técnico multidisciplinario que deberá estar registrado en el Ministerio (Art. 23)

• Permisos

De acuerdo al Capítulo IV: Sistema de Evaluación Ambiental, de la ley ambiental, en el apartado Competencia del Permiso Ambiental, dice el Artículo 19: “Para el inicio y operación, de las actividades, obras o proyectos definidos en esta ley, deberán contar con un permiso ambiental.

Corresponderá al Ministerio emitir el permiso ambiental, previa aprobación del estudio de impacto ambiental”. Y en su apartado “Alcance de los Permisos Ambientales”; el Artículo 20 hace mención de: “El Permiso Ambiental obligará al titular de la actividad, obra o proyecto, a realizar todas las acciones de prevención, atenuación o compensación, establecidos en el programa de Manejo Ambiental, como parte del Estudio de Impacto Ambiental, el cual será aprobado como condición para el otorgamiento del Permiso Ambiental.

De acuerdo con el MARN, existen tres categorías de proyectos para determinar el tipo de EIA que debe realizarse, estos son los siguientes:

- **EIA de Primer Nivel:** detallado o complejo para los proyectos que se considera puedan provocar diversos impactos ambientales importantes tales como megaproyectos energéticos, autopistas, complejos habitacionales y turísticos, complejos industriales y actividades de alto riesgo a la salud y al ambiente.
- **EIA de Segundo Nivel:** parcial, limitado o semi detallado, para aquellos proyectos que conllevan impactos ambientales específicos. Estos pueden ser: proyectos de caminos rurales, de riego y drenaje, agroindustrias de mediana y pequeña escala,

proyectos de pequeñas centrales hidroeléctricas, de electrificación rural, desarrollo humano urbano a pequeña escala entre otros.

- **EIA de Tercer Nivel:** no se requiere de un Estudio de Impacto Ambiental, e incluye a los proyectos que normalmente no ocasionan impactos ambientales importantes, tales como proyectos de educación, desarrollo nutricional, entre otros; estos proyectos están sujetos a una declaración escrita, del compromiso de no provocar.

2. PROPÓSITO DEL ESTUDIO DE IMPACTO AMBIENTAL

Verificar la viabilidad del proyecto antes de tomar las decisiones para su ejecución), proponiendo y detallando medidas correctivas (técnicas y procedimientos depurados y amigables con el medio ambiente, uso de tecnologías limpias, etc.), que harán que el proyecto ya ejecutado brinde el mayor beneficio, influyendo en lo más mínimo en su alrededor.

3. OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN AMBIENTAL

Identificar los posibles impactos ambientales que el Modelo de gestión turístico pueda tener sobre el medio ambiente, verificando la necesidad de una evaluación de impacto ambiental y establecer medidas de mitigación, en el caso de no ser significativo el impacto.

4. PROCEDIMIENTO

Se identifican los aspectos ambientales y evaluación de los impactos ambientales asociados a las actividades o productos del proyecto.

La identificación de los aspectos ambientales es un proceso dinámico que determina el impacto pasado, actual y futuro (positivo o negativo) de las actividades del parque sobre el medio ambiente.

Un impacto ambiental se refiere al cambio que ocurre en el medio ambiente como resultado del aspecto, por ejemplo: contaminación del agua, agotamiento de un recurso natural, etc.

La identificación de los aspectos ambientales y la evaluación de los impactos ambientales asociados es un proceso que se puede tratar en 4 etapas:

- a-Descripción de la Actividad del proyecto
- b-Identificación de los aspectos ambientales
- c-Identificación de los Impactos Ambientales
- d-Evaluación de los Impactos Ambientales

a) DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD DEL PROYECTO

El modelo está ubicado en el departamento de San Salvador, entre los municipios de San Salvador y Panchimalco, siendo esta una zona poblada, sus actividades no causan malestar ni incomodidad a los habitantes de la zona por la naturaleza de ellas.

Las operaciones del Modelo se enfocan en ofrecer servicios turísticos tanto a la población aledaña al lugar, como a un radio de 15 Km, ofreciendo diversos servicios que necesitan previa construcción o remodelación, dichas obras a realizar son:

- Remodelación de Juegos de Aventura
- Construcción de Plataformas para camping
- Construcción de vivero
- Remodelación de Área de juegos infantiles
- Readecuación de caseta para artículos deportivos.
- Construcción de sendero.

b) IDENTIFICACIÓN DE LOS ASPECTOS AMBIENTALES

Dada la naturaleza de las actividades antes mencionadas propias de un parque turístico, sumadas a las actividades necesarias desarrollar para la implementación del proyecto, tales como las remodelaciones y construcciones, son causantes de algunas implicaciones sobre el ambiente del lugar.

Dentro de los aspectos ambientales o elementos de la actividad productiva de la empresa que pueda tener impacto sobre el medio ambiente, se puede mencionar:

Aspectos positivos:

1. Concientizar sobre adoptar medidas de mejora y conservación ambientales.
2. Fomentar en la población conciencia para que proteja su entorno y el medio ambiente a través de buenas prácticas sostenibles.
3. Sensibilización de la población local sobre el cuidado de la fauna silvestre.

Aspectos negativos:

1. Uso de grandes cantidades de agua para la producción y el mantenimiento de las instalaciones.
2. Generación de desechos orgánicos.
3. Tala de árboles para la realización de algunas construcciones complementarias de los servicios ofertados.
4. Erosión y degradación del entorno a causa de les actividades turísticas.
5. Regresión del espacio natural, creando espacios artificiales: zonas de ocio, reemplazando la vegetación autóctona por plantas exóticas, etc.
6. Cambios que provoquen una transformación irreversible del entorno, como por ejemplo el uso excesivo de los espacios.

POSITIVOS	NEGATIVOS
Mayor conciencia ambiental. Interés de áreas naturales y su conservación. Lucha contra la contaminación	Exceso de demanda y saturación de destinos y sitios naturales Destrucción de áreas naturales Impacto paisajístico por excesivas construcciones.

Demanda por parte de los turistas de un medio ambiente de calidad	Generación de basura y desechos orgánicos.
Apoyo a programas de conservación, investigación	Contaminación del aire, agua y suelo
Difusión de la importancia a nivel nacional y local de conservar áreas naturales, y especies silvestres	Afectación de sitios naturales de reproducción o de alta concentración de biodiversidad.

5. EVALUACIÓN DE IMPACTOS AMBIENTALES

Los criterios considerados en la matriz de calificación de impacto ambiental para la valoración, son los siguientes:

- Variación de la calidad Ambiental
- Escala del Impacto
- Momento en que se manifiesta
- Gravedad del Impacto
- Dificultad para cambiar el impacto
- Duración del Impacto

i. **Criterios para la evaluación de impacto**

La valoración cuantitativa de los impactos ambientales se determina con el Valor Índice Ambiental (VIA). Dicho valor (VIA) se calcula mediante la ecuación siguiente:

$$VIA = \frac{V + E + G + C + M}{6}$$

Donde:

V= Variación de la calidad Ambiental
E= Escala del Impacto
G= Gravedad del Impacto
C= Dificultad para cambiar el impacto
M= Momento en que se manifiesta

La valoración se realiza con la ayuda de la matriz de calificación de Impacto Ambiental considerando los siguientes criterios.

a) **Variación de la calidad ambiental (V)**

Es la medida de los cambios experimentados por cada componente ambiental debido al impacto generado.

Tabla 86 Variación de la calidad ambiental (V)

Positivo: 0	Aquellos impactos que se refieren a modificaciones que resultan en ganancias o beneficios para el medio ambiente.
Negativo: 3	Aquellos impactos que se refieren a modificaciones que resultan en pérdidas o costos para el medio ambiente.

b) Escala del impacto (E)

Se considera en este criterio las cercanías a lugares protegidos, recursos naturales y/o culturales sobresalientes o en el caso a poblaciones humanas.

Tabla 87 Escala de impacto Ambiental

Mínimo bajo	0	El impacto es puntual dentro de los límites de la acción que lo genera.
Medio y/o alto	1	El impacto está dentro de la zona del parque.
Notable o muy alto	2	El impacto trasciende de la zona del parque y es de interés municipal.
Total	3	La zona del impacto trasciende a los límites normales y se convierte en peligro nacional.

c) Gravedad del impacto (G)

Indica la utilización de recursos naturales, la cantidad y calidad de efluentes, emisiones y residuos que genera el parque y la probabilidad de riesgo para la salud de la población humana.

Tabla 88 Gravedad del Impacto Ambiental (G)

Intrascendente	0	El impacto generado no produce cambios sobre el medio ambiente.
Moderado	1	El impacto produce cambios ya sea directos como indirectos sobre el medio ambiente, pero no son trascendentes.
Severo	2	El impacto produce cambios tanto directos como indirectos sobre el medio ambiente que urgen de solución, pero están bajo los límites permisibles.
Crítico	3	Efecto cuya magnitud es superior al umbral y de urgencia extrema de solución, que requiere atención inmediata.

d) Duración del Impacto (D)

Tiempo de duración del impacto, considerando que no se apliquen medidas correctivas del impacto.

Tabla 89 Duración del Impacto Ambiental

Fugaz (< 1 año):	0
Temporal (1-3 años):	1
Prolongado (4-10 años):	2
Permanente (Alteración indefinida):	3

e) Dificultad para cambiar el impacto (C)

Es el grado en que los efectos sobre el medio ambiente resultan polémicos o dudosos e involucran riesgos desconocidos. Es el grado de reversibilidad del impacto y tiempo requerido para su mitigación, a través de medidas naturales o inducidas por el hombre.

Tabla 90 Dificultad para cambiar el Impacto Ambiental (C)

Recuperable	0	Si se elimina la acción que causa el impacto y automáticamente éste desaparece.
Mitigable	1	Si al eliminar la causa del impacto hay que esperar un lapso de tiempo corto (1 a 6 meses) para que este desaparezca.
Reversible	2	Si elimina la acción causante del impacto, debe transcurrir un período largo de tiempo (6 meses en adelante) para que el impacto desaparezca.
Irreversible	3	Nunca desaparece el impacto, aunque se apliquen medidas correctivas.

Momento en que se manifiesta (M)

Es la probabilidad de ocurrencia del impacto como consecuencia de la actividad ecoturística; esto en la búsqueda de su prevención.

Tabla 91 Momento en que se manifiesta el Impacto Ambiental (M)

Inmediato	0	Los efectos del impacto son inmediatos
Corto plazo	1	Los efectos se prevén en corto plazo (1 a 4 años)
Mediano plazo	2	Debe de transcurrir un tiempo considerable (de 5 a 10 años) para que se observen los efectos.
Largo plazo	3	El tiempo para observar los efectos es de largo plazo (mayor de 10 años).

En la evaluación de los impactos que se realiza se comparan el **VÍA** obtenido con las categorías mostradas en la siguiente tabla.

Tabla 92 Calificaciones para la Evaluación de los Impactos Ambientales

CATEGORÍA	VALORES LÍMITES DEL VIA		CALIFICACIÓN
	VALOR MÍNIMO	VALOR MÁXIMO	
1	0.00	0.60	Impacto Insignificante
2	0.61	1.20	Impacto Mínimo
3	1.21	1.80	Mediano Impacto
4	1.81	2.40	Impacto Considerable
5	2.41	3.00	Gran Impacto

Contemplados estos aspectos se procede a desarrollar la evaluación.

ii. Desarrollo

Tabla 93 VIA (Valoración de Impacto Ambiental)

IMPACTO AMBIENTAL	CRITERIOS DE EVALUACIÓN							CALIFICACIÓN
	V	E	G	D	C	M	VIA	
Desechos de materiales de construcción	3	1	1	0	0	0	0.83	IMPACTO MÍNIMO
Desechos de materiales de tuberías, plásticos, PVC en los cimientos de la construcción	3	1	1	0	0	0	0.83	IMPACTO MÍNIMO
Maltrato a la naturaleza por ruido.	3	1	1	0	0	0	0.83	IMPACTO MÍNIMO
Alteración del hábitat natural	3	1	2	3	1	1	1.83	IMPACTO CONSIDERABLE
Migración de algunas especies animales.	3	1	2	0	1	1	1.33	IMPACTO MEDIANO
Descuido de los senderos, por parte de los turistas.	3	1	2	0	2	0	1.33	IMPACTO MEDIANO
Generación Basura y de Desechos Orgánicos.	3	1	1	3	2	0	1.67	IMPACTO MEDIANO
Mayor consumo de agua	3	1	2	3	1	0	1.67	IMPACTO MEDIANO
Generación de Aguas residuales y aguas negras	3	1	1	3	1	3	2	IMPACTO CONSIDERABLE
Deterioro por exceso de demanda	3	1	1	2	1	2	1.67	IMPACTO MEDIANO
PROMEDIO							1.4	IMPACTO MEDIANO



CAPITULO VI

ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO



ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO

Básicamente, la administración de proyectos es una estructura temporal de organización diseñada para lograr resultados con ayuda de especialistas de todos los puntos de la empresa y funciona bien cuando (Torres & Torres, 2014):

1. El trabajo se puede definir con un objetivo específico y con una fecha límite
2. El trabajo es único o de alguna forma poco familiar para la organización existente.
3. El trabajo contiene tareas complejas interrelacionadas que requieren habilidades especializadas.
4. El proyecto es temporal, pero crítico para la organización.
5. Los miembros del equipo están organizados de forma temporal a un proyecto y reportan al administrador encargado (o líder del proyecto).
6. El administrador que encabeza el proyecto coordina sus actividades, con otros departamentos y le reporta directamente al administrador de nivel jerárquico más elevado (director de la empresa).
7. Los administradores de proyectos disponen de un amplio panorama de la organización y son un elemento clave en la planeación y control de las actividades del proyecto.

En este sentido aclara que una administración típica de proyecto incluye:

- Identificación de requerimientos
- Dirección de las distintas necesidades, intereses y expectativas de los participantes en el proyecto, tanto como lo que se planea y realiza
- Equilibrio de las restricciones que concurren y se incluyen en el proyecto: una lista de ellas indicativa mas no limitativa se encuentra o está en el alcance, programa, presupuesto, recursos y riesgo.

A. PLANIFICACIÓN DE LA IMPLANTACIÓN

Para el PMI (Instituto de administración de proyectos), la planificación se compone por aquellos procesos que establecen el alcance total del esfuerzo, definen y refinan los objetivos y desarrollan la línea de acción requerida para alcanzar dichos objetivos”, para lograr desarrollar esta línea de acción se presenta el acta de constitución, la Estructura de Descomposición del Trabajo y la red del proyecto en los apartados siguientes:

1. ACTA DE CONSTITUCIÓN

El acta de constitución de un proyecto documenta las necesidades del cliente que dieron origen a la iniciativa, las premisas (supuestos), restricciones (de tiempo, presupuesto, etc.), los requisitos de alto nivel del cliente y los requisitos de alto nivel del producto, servicio o resultado que el proyecto debe proporcionar. A continuación, se presenta la propuesta para el acta de constitución para el proyecto presentado en este documento:

Tabla 94 Generalidades del proyecto

Nombre del proyecto	Integración de los parques recreativos Balboa, Puerta del Diablo y Parque de la Familia del departamento de San Salvador
Patrocinador	Instituto Salvadoreño de Turismo
Cliente	Instituto Salvadoreño de Turismo
Gerente de proyecto	Alcides Rivas

Versión del documento	01
Elaborado por	Alcides Rivas Guillermo Rivas Gladis Ramírez
Fecha del documento:	24/09/21

1. Objetivo del proyecto

General

Implementar los componentes del modelo de gestión turística de los parques recreativos Balboa, Puerta del Diablo y Parque de la Familia del departamento de San Salvador a un costo de \$186,678.65 y una duración de 163 días que permita integrarlos bajo una sola administración a cargo del Instituto Salvadoreño de Turismo.

Específicos

- Realizar el proceso de empalme del Parque de la Familia al Instituto Salvadoreño de Turismo.
- Promocionar la integración de los parques entre el público y operadores de turismo.
- Capacitar a los colaboradores para que ejecuten el modelo de gestión turística en la extensión de los tres parques.
- Adquirir todos los suplementos necesarios para la gestión de la calidad, seguridad ocupacional, plan de emergencias y manejo ambiental.
- Evaluar y rehabilitar el estacionamiento del Parque de la Familia y los Juegos infantiles más deteriorados de los tres parques.
- Diseñar y construir la infraestructura que requieren los servicios propuestos
- Montar las señales verticales que informan sobre los servicios turísticos

2. Beneficios esperados

Objetivo estratégico

- Lograr la sostenibilidad económica de los parques mediante la prestación de un servicio de calidad y que sea accesible para la población en general.

Aporte a dicho objetivo

- Mejorar el posicionamiento de los parques entre el público objetivo
- Publicidad positiva a través de recomendaciones y opiniones
- Mayor ocupación de los locales para arrendar
- Realce y apreciación de la flora local
- Estímulo económico a los microempresarios locales y operadores de turismo

3. Alcance del proyecto

Alcance

- Incorporación del Parque de la Familia al ISTU; diseño, construcción y equipamiento de infraestructura para el establecimiento de servicios turísticos, rehabilitación del estacionamiento del Parque de la Familia así como de los juegos infantiles que se encuentran en los parques; adquisición e instalación de equipo para los servicios de apoyo y de la señalización; capacitación del personal responsable de la operatividad del conjunto de parques y la promoción del servicio turístico mejorado entre el público operadores de turismo.

Procesos que están por fuera del Alcance:

- Recuperación de las zonas verdes
- Implementación de los programas de mantenimiento y retroalimentación
- Implementación del sistema de registro de la calidad
- Contratación de personal para el parque
- Inducción de los nuevos empleados para los parques
- Comulación del proyecto a actores como arrendatarios, empleados del ministerio de Hacienda, asociaciones de vecinos, comunidades, empresarios de la zona, politur, Fuerza Armada y alcaldías.
- Conformación del comité de seguridad ocupacional
- Mantenimiento de las instalaciones construidas después del tiempo establecido por el constructor

4. Factores Críticos de Éxito

- Transferencia del inmueble Finca Rinaldi-Parque de la Familia al ISTU sin inconvenientes mayores.
- Verificar las condiciones de seguridad de los juegos rehabilitados
- La construcción de la infraestructura para los servicios cumple con los estándares de seguridad, sostenibilidad ambiental y otros exigidos por el cliente.
- La rehabilitación y construcción se llevan a cabo bajo tiempo y presupuesto
- El programa de capacitación cubre a todos los participantes involucrados en el tiempo debido y con el contenido propuesto completo.
- Los implementos para los servicios de apoyo y de señalización se entregaron en el plazo, cantidad y especificaciones descritas.

5. Supuestos⁴¹

- Disponibilidad de los recursos monetarios necesarios
- El ministerio de Hacienda aceptará transferir el inmueble del Parque de la Familia
- Compromiso a nivel de alta gerencia del cliente al proyecto
- Todos los proveedores despacharán producto hasta el lugar de la obra.
- Cero accidentes de trabajo
- Las asociaciones de vecinos y arrendatarios están a favor del proyecto

⁴¹ Supuestos: Aspectos que se requieren para el buen funcionamiento del proyecto y cuyo aseguramiento no está dentro del alcance del proyecto

- Es viable la construcción de la infraestructura en las áreas señaladas para los servicios a implementar
- Las autoridades gubernamentales no emitirán órdenes para la restricción de la circulación de las personas a causa de la pandemia.
- Los servicios como la electricidad, el agua y la recolección de desechos sólidos estarán disponibles y se utilizarán durante las horas de trabajo.
- El ISTU realizará todas las contrataciones y adquisiciones para el proyecto a través de la UACI
- Que las condiciones climáticas como temperatura y lluvia sean favorables para la construcción.
- Todos los permisos necesarios para la ejecución del proyecto, serán gestionados y obtenidos en el tiempo establecido.
- Realizar jornadas de trabajo de lunes a viernes, en horarios de 8am-5pm Siendo este el horario del personal administrativo y demás colaboradores.

6. Restricciones

Costos

- Los costos no deben exceder el presupuesto autorizado, para garantizar la realización de la obra completa.

Recursos

- Los servicios tercerizados y adquisiciones que realice el Instituto a través del ISTU deberá cumplir con estándares de seguridad y sostenibilidad ambiental

Calidad

- Los juegos rehabilitados y la infraestructura construida deben ser funcionales y tener condiciones de seguridad para sus usuarios
- La mayoría de participantes del programa de capacitación deben obtener una calificación de aprobación en su evaluación final.

Tiempo

- El proyecto debe ser finalizado en 163 días a partir de su inicio

7. Entregables

Tabla 95 responsables por entregables

N°	Entregable	Responsable
1	Acta de constitución	Gerente del proyecto
2	Cronograma	Coordinador administrativo
3	Escritura de donación del Parque de la Familia	Gerente del proyecto
4	Resultados de programa de capacitación	Coordinador administrativo
5	Infraestructura para servicios	Coordinador técnico
6	Juegos y estacionamiento rehabilitados	Coordinador técnico
7	Equipo, mobiliario y señalización instalada	Coordinador técnico
8	Prueba piloto	Coordinador administrativo

8. Hitos

Tabla 96 Hitos del proyecto

N°	Hito	Fecha estimada
1	Presentación del plan	+1 mes después de
2	Escritura de donación	+1 mes después de
3	Completación de capacitación	+0.5 mes después de
4	Finalización de construcción, rehabilitación y equipamiento	+1 mes después de
5	Finalización prueba piloto en los parques	+0.5 mes después de
6	Entrega del proyecto	+0.5 mes después

9. Presupuesto

Proyecto	Costos
Total	\$186,678.56

10. Recursos requeridos

Tabla 97 Recursos requeridos para el proyecto

Rol	Habilidades requeridas	Dedicación (%)
Project Manager	Comunicador eficaz, organizado, experiencia en manejo de equipos de trabajo	100
Coordinador técnico	Organizado, analítico, trabajo en grupo	60
Coordinador administrativo	Organizado, analítico, trabajo en grupo, con conocimiento de tramites de	40

11. Riesgos/problemas

Los riesgos que se han identificado hasta el momento son:

- Cumplimiento de tiempo de entrega de los proveedores.
- Dificultades por lluvias esporádicas.
- Prolongación de procesos de adquisición y contratación
- Problemas de salud del personal debido al virus.
- Extensión en la duración de las actividades a raíz de incremento en los contagios de COVID19. Se pueden presentar restricciones de movilidad y suspensión general de labores.
- Abundancia de suelo orgánico en la zona (necesitará retirarse más en el caso de la construcción del sendero)

12. Firmas autorizadas

Firmas autorizadas		
Elaborado	Revisado	Aprobado
Nombre	Nombre	Nombre
Fecha: 28/09/21 (DD/MM/AAAA)	Fecha: 28/09/21 (DD/MM/AAAA)	Fecha: 28/09/21 (DD/MM/AAAA)

2. ESTRUCTURA DE DESCOMPOSICIÓN DEL TRABAJO (EDT)

La Estructura de Descomposición del Trabajo es un mapa del proyecto. Cuando se le utiliza, los gerentes pueden asegurarse de identificar todos los productos y elementos del trabajo a fin de integrar el proyecto a la organización actual y establecer un fundamento de control. La EDT es un diagrama esencial del proyecto con distintos niveles de detalle.

La EDT comienza con el proyecto como producto final a entregar. Primero se identifican los sistemas/productos a entregar más importantes del trabajo; luego, los subproductos necesarios para llegar a éstos. El proceso se repite hasta que el detalle de los subproductos sea tan pequeño como para poder administrarse y cuando una persona pueda ser responsable. Este subproducto se subdivide todavía más en paquetes de trabajo. La EDT define todos los elementos del proyecto en un marco jerárquico de referencias y establece su relación con el proyecto y sus aspectos. Considere al proyecto como un paquete grande de tareas que se descomponen con éxito en paquetes más pequeños de trabajo; la totalidad del proyecto es la suma de todos los paquetes más pequeños. Esta estructura jerárquica facilita la evaluación de los costos, tiempos y desempeño técnico en todos los niveles de la organización durante la vida del proyecto.

Esta estructura también sirve como marco de referencia para rastrear los costos y el desempeño del trabajo. A medida que se desarrolla la EDT, se asigna responsabilidad a las unidades organizacionales y a los individuos para que ejecuten paquetes de trabajo. Esto integra trabajo y organización. La EDT también se puede utilizar para definir los canales de comunicación y ayudar a comprender y coordinar muchas partes del proyecto. La estructura muestra el trabajo y las unidades organizacionales responsables; asimismo, sugiere adónde deben dirigirse las comunicaciones por escrito. Es posible enfrentar los problemas con rapidez y establecer una coordinación expedita porque la estructura integra trabajo y responsabilidad. (Gray y Larson 2009)

El diagrama que se presenta seguidamente, es la EDT que se ha elaborado para el proyecto:

Modelo de gestión turística de los parques Balboa, Puerta del Diablo y Parque de la Familia del departamento de San Salvador a un costo de \$186,678.56 y una duración de 5 meses 13 días.



Figura 83 Estructura de descomposición del trabajo

3. DICCIONARIO DE EDT

El Diccionario de la EDT consiste en la descripción detallada del contenido de cada uno de los componentes. Es un documento que acompaña y respalda a la EDT. (Nextop, 2017)

Tabla 98 Diccionario de la EDT

Nivel de la EDT	ID EDT	Nombre de Paquete de Trabajo	Descripción de trabajo a realizar	Entregable o Resultado	Presupuesto	Recursos	Duración (días)
1	1	Gerencia del proyecto	Administración del proyecto, abarcando todas sus generalidades y detalles que se contemplaran para la correcta ejecución	Documentos de trabajo	\$ 3,102.99	Gerente del proyecto	17
1	2	Trámites	Gestión de la donación, evaluaciones de terreno, planos y permisos ambientales.	Documentos legales	\$ 46,794.52	Gerente del proyecto Coordinador administrativo Coordinador técnico	67
1	3	Capacitación	Planeación, desarrollo y evaluación de la capacitación	Informes	\$ 6,289.33	Coordinador administrativo	29
1	4	Mejora de infraestructura	Reparaciones, construcciones y montajes de equipo y señales.	Entrega de infraestructura	\$ 101,679.49	Gerente del proyecto Coordinador técnico	102
1	5	Promoción	Realización de publicidad	Informes	\$ 21,180.69	Coordinador administrativo	24
1	6	Puesta en marcha	Comprende la prueba piloto de la integración de los parques	Informes	\$ 7,631.63	Gerente del proyecto Coordinador administrativo Coordinador técnico	22
2	1.1	Acta de constitución	Reunión y acuerdos entre los interesados en el proyecto	Documento que da inicio al proyecto	\$ 1,460.23	Gerente del proyecto	8
2	1.2	Planificación	Realización del costeo, gestión administrativa y gestión de capacitaciones.	Planes de dirección	\$1,642.76	Gerente del proyecto Coordinador administrativo Coordinador técnico	9
2	2.1	Gestión de la donación	Solicitud de apoyo al MITUR para donación del Parque de la Familia	Escritura de donación	\$ 32,254.18	Gerente del proyecto Coordinador técnico	38

2	2.2	Evaluaciones, diseños y permisos	Evaluaciones de terreno para infraestructura de servicios, planos y permisos ambientales	Informes, planos y permisos ambientales	\$ 13,563.22	Gerente del proyecto Coordinador técnico	25
2	2.3	Alianza con MOP	Elaboración y firma de convenio de cooperación con MOP para reparación de estacionamiento	Documento de alianza de cooperación	\$977.11	Gerente del proyecto	4
2	3.1	Programa	Planeación y ejecución del programa de capacitación	Documento con el plan de la capacitación	\$ 5,194.16	Coordinador administrativo	23
2	3.2	Evaluaciones	Evaluar a capacitados, tabular información y elaborar informe.	Informe con resultados del programa	\$1,095.17	Gerente del proyecto Coordinador administrativo	6
2	4.1	Rehabilitación	Supervisión y recepción de obras de reparación	Infraestructura rehabilitada	\$ 2,372.87	Coordinador técnico	13
2	4.2	Construcción	Supervisión y recepción de obras de construcción	Instalaciones para servicios	\$ 42,766.16	Gerente del proyecto Coordinador técnico	23
2	4.3	Equipamiento	Adquisición e instalación de equipo, mobiliario y señalización	Equipo, mobiliario y señalización.	\$ 56,540.46	Coordinador administrativo	66
2	5.1	Plan de promoción en redes sociales	Elaboración de plan de promoción en redes sociales a través de la unidad de comunicaciones del ISTU	Informes sobre publicidad en redes	\$ 9,590.34	Coordinador administrativo	12
2	5.2	Distribución de promocionales	Adquisición y distribución de promocionales	Informe sobre distribución	\$ 11,590.34	Coordinador administrativo	12
2	6.1	Operación inicial	Funcionamiento de los tres parques bajo una sola dirección, atendiendo los pormenores.	Retroalimentación	\$ 5,623.82	Gerente del proyecto Coordinador administrativo Coordinador técnico	11
2	6.2	Cierre del proyecto	Entrega de proyecto y elaboración de lecciones aprendidas e informes finales	Lecciones aprendidas e informes finales	\$ 2,007.82	Gerente del proyecto	11

4. PLAN DE GESTIÓN DEL CRONOGRAMA

El plan de gestión del cronograma se basa en el desarrollo de la red del proyecto.

La red del proyecto es la herramienta que se utiliza para planear, programar y supervisar el avance de éste. Se desarrolla a partir de la información que se recopila para la EDT y es un diagrama de flujo visual de la secuencia, las interrelaciones y las dependencias de todas las actividades del proyecto. La red representa las actividades del proyecto que han de completarse y, en la mayoría de los casos, los tiempos para que las actividades terminen y comiencen junto con los caminos más largos en la red: la ruta crítica (también denominada CPM por sus siglas en inglés Critical Path Method). (Torres & Torres, 2014)

Para la definición de las actividades se retomó la EDT, también se establecieron las precedencias y la duración para cada una, con base a las técnicas de juicio de expertos y estimación análoga, todos estos datos se han incluido en las siguientes tablas ordenadas por entregables:

Entregable 1: Gerencia del proyecto

La gerencia del proyecto engloba el acuerdo entre los principales interesados y los encargados de implantar el proyecto para definir los términos bajo los que trabajará el equipo de administración del proyecto. Así como la elaboración de los planes que serán la guía para la implantación del modelo.

Tabla 99 Actividades de entregable 1

Código	Actividad	Precedencia	Duración (días)
1.1 Acta de constitución			
1.1.1	Elaboración y firma de acta		2
1.2 Planificación			
1.2.1	Realización de presupuesto y cronograma	1.1.1	5
1.2.2	Presentación al cliente	1.2.1	1
1.3 Plan de desarrollo			
1.3.1	Realización de plan de costos	1.2.2	3
1.3.2	Realización de plan de recursos	1.2.2	3
1.3.3	Realización de plan de riesgos	1.2.2	3

Entregable 2: Trámites

Se incluyen aquellas actividades que tienen como finalidad obtener la documentación necesaria para que sea posible implementar el modelo de gestión turística en los parques recreativos.

Tabla 100 Actividades de entregable 2

Código	Actividad	Precedencia	Duración (días)
2.1 Gestión de la donación			
2.1.1	Coordinar reunión con autoridades del MITUR	1.2.2	5
2.1.2	Solicitar apoyo al MITUR para donación de inmueble del Ministerio de Hacienda	2.1.1	3

2.1.3	Recepción e inscripción de escritura de donación	2.1.2	30
2.2 Estudios, diseños y permisos			
2.2.1	Estudio de terrenos	2.1.3, 1.3.1, 1.3.2, 1.3.3	5
2.2.2	Diseño de planos	2.2.1	10
2.2.3	Evaluaciones ambientales	2.2.2	5
2.2.4	Permisos de construcción	2.2.2	5
2.3 Alianza con MOP			
2.3.1	Coordinación para reunión con autoridades del MOP	2.1.3	3
2.3.2	Reunión y firma del convenio	2.3.1	1

Entregable 3: Capacitación

El programa de capacitación es el entregable que inicia justo después de la recepción de las escrituras de donación y que debe estar terminado antes del diseño de la prueba piloto.

Tabla 101 Actividades de entregable 3

Código	Actividad	Precedencia	Duración (días)
3.1 Programa			
3.1.1	Elaboración y reproducción de material didáctico	2.1.3	3
3.1.2	Contratación de empresa para capacitación	3.1.1	5
3.1.3	Programación y control de jornadas del programa	3.1.2	15
3.2 Evaluaciones			
3.2.1	Elaboración y aplicación de pruebas para participantes de capacitación	3.1.3	3
3.2.2	Tabulación de datos y redacción de informes	3.2.1	3

Entregable 4: Mejora de infraestructura

Comprende las intervenciones necesarias para rehabilitar la infraestructura que presenta un gran nivel de deterioro y que causa una mala impresión entre los visitantes, también se describe la construcción de las instalaciones para el establecimiento de los servicios turísticos que se ofertarán y su equipamiento.

Tabla 102 Actividades de entregable 4

Código	Actividad	Precedencia	Duración (días)
4.1 Definición de requerimientos			
4.1.1	Evaluación de las áreas existentes a remodelar	2.2.4, 2.2.3	5
4.1.2	Establecer los requerimientos para la construcción de instalaciones	2.3.2, 2.2.4	5

4.1.3	Definir las características del equipo, mobiliario y señales a adquirir	4.1.1, 4.1.2	3
o Licitación			
4.2.1	Solicitud de contrataciones y adquisiciones a UACI	4.1.3	3
4.2.2	Preparación del terreno y de bodegas temporales	4.1.3	5
4.2.3	Recepción y revisión de adquisiciones y contrataciones	4.2.2, 4.2.1	15
4.3 Construcción y remodelación			
4.3.1	Supervisión de obras de construcción y remodelación	4.2.3	40
4.3.2	Montaje de equipo, muebles y señales	4.3.1	21
4.3.3	Elaboración de informes	4.3.2, 4.3.1	5

Todos los entregables son necesarios para la puesta en marcha, pero en este específicamente podemos establecer ciertos cambios de acuerdo a las necesidades específicas del inversor, en este caso el Gobierno, se realiza el análisis de Pareto para establecer dentro de las mejoras un plan de implementación de actividades y los servicios diversificados para determinar el mínimo necesario de inversión para poder realizar el proyecto y que sea rentable y poder realizar las demás actividades posteriormente.

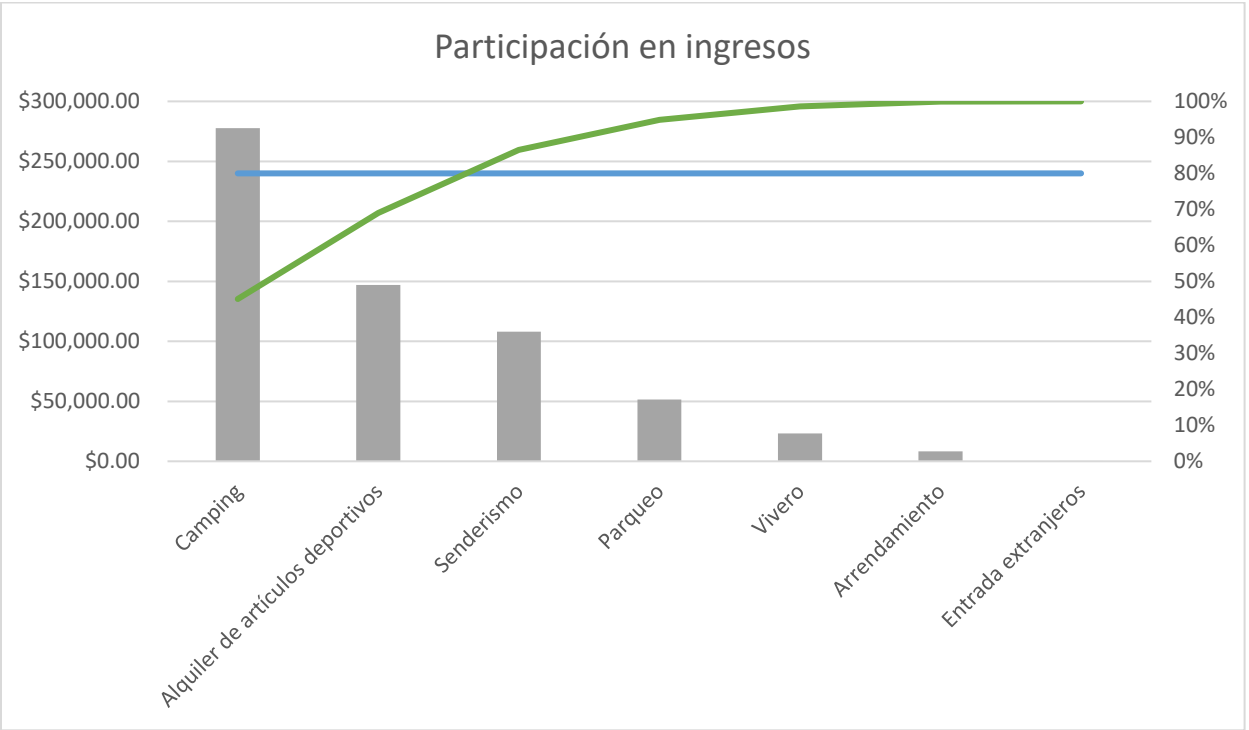


Figura 84 participación en ingresos de los servicios

Como nos permite ver la gráfica, tenemos que al realizar las actividades de camping y alquiler de artículos deportivos se solventa el punto de equilibrio del proyecto según la proyección de visitantes al parque, y es nada más solventando aproximadamente el 70% de las actividades que nos generan participación en ingresos, y los demás proyectos se pueden realizar gradualmente

a medida las condiciones del gobierno para proveer la inversión a los parques esté disponible y no afectando en gran medida las funciones del proyecto del modelo de gestión.

Entregable 5: Promoción

La publicidad y promoción de los parques estará enfocada en los cambios realizados a la infraestructura y la posibilidad de ingresar a los tres parques bajo una sola tarifa. El principal medio de difusión de los cambios serán las redes sociales del ISTU, que están a cargo de la unidad de comunicaciones de dicha institución y que por lo tanto serán los encargados de ejecutar el plan publicitario. La distribución de promocionales se hará en la red de turicentros.

Tabla 103 Actividades de entregable 5

Codigo	Actividad	Precedencia	Duración (días)
5.1 Plan de promoción en redes sociales			
5.1.1	Planeación del contenido a publicar en redes	4.3.3	5
5.1.2	Entrega de plan y material a Unidad de comunicaciones	5.1.1	2
5.1.3	Informes de actividad de las redes	5.1.3	5
5.2 Distribución de promocionales			
5.2.1	Diseño y selección de objetos promocionales	4.3.4	5
5.2.2	Ordenar objetos promocionales	5.2.1	2
5.2.3	Recepción, revisión y distribución de promocionales	5.2.2	5

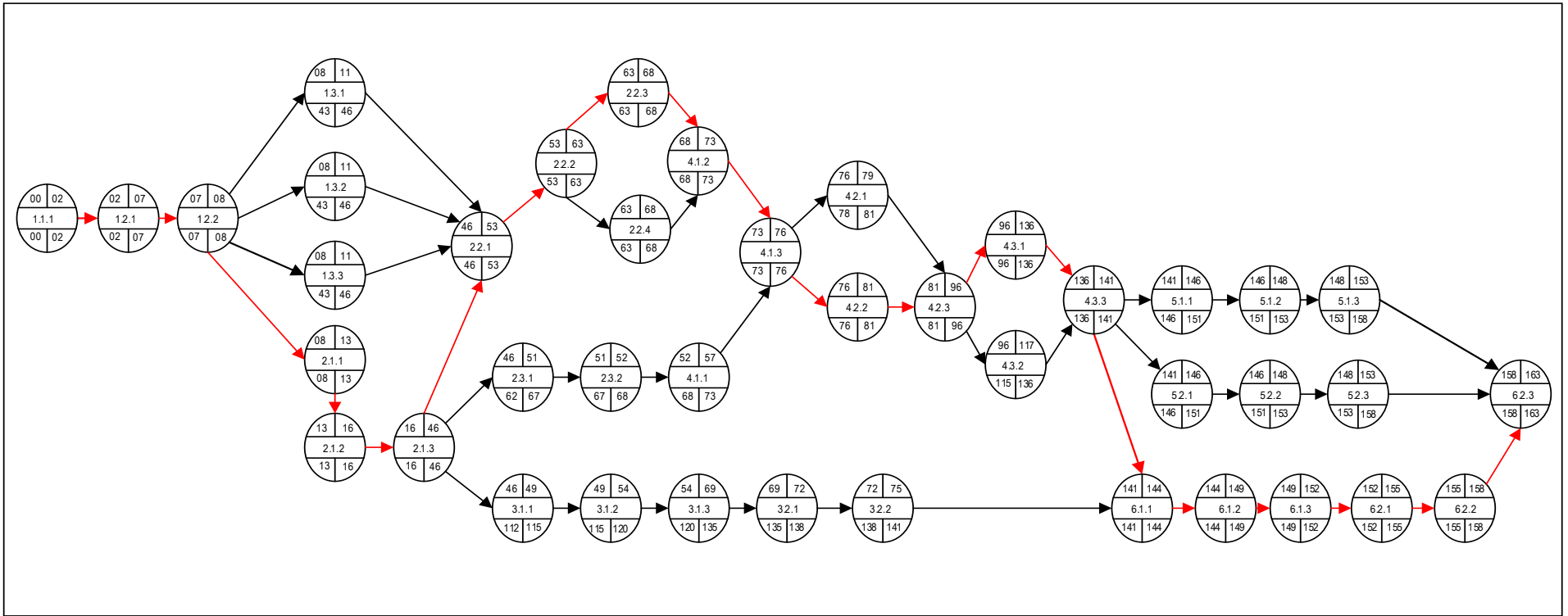
Entregable 6: Puesta en marcha

Consiste en la realización de la prueba piloto de la operación de los tres parques, para llevar a cabo este entregable es imprescindible que todas las actividades predecesoras ya estén completadas. El principal objetivo de la prueba es identificar situaciones problemáticas y realizar las correcciones pertinentes para finalmente entregar el proyecto a las autoridades del ISTU.




Tabla 104 Actividades de entregable 6

Código	Actividad	Precedencia	Duración (días)
6.1 Operación inicial			
6.1.1	Planificación de la prueba piloto	4.3.3, 3.2.3	3
6.1.2	Adquirir insumos para prueba	6.1.1	5
6.1.3	Supervisión de la operación	6.1.2	3
6.2 Cierre del proyecto			
6.2.1	Evaluar resultados	6.1.3	3
6.2.2	Realizar ajustes	6.2.1	3
6.2.3	Elaboración de informes finales, lecciones aprendidas y entrega del modelo	6.2.2, 5.1.3, 5.2.3	5

Después de haber establecido todos los datos sobre la duración y dependencias de las actividades que se deben llevar a cabo para la terminación del proyecto, se ha construido la red del proyecto, cuyo resultado es como se muestra:



RED DEL PROYECTO

DURACIÓN TOTAL DEL PROYECTO	163 DÍAS = 5.4 MESES	<p>LEYENDA</p> <p>INICIO TEMPRANO  TERMINO TEMPRANO</p> <p>INICIO TARDIO  TERMINO TARDIO</p> <p> RUTA CRITICA</p>
NUMERO DE ACTIVIDADES CRÍTICAS	21	
NUMERO TOTAL DE ACTIVIDADES	41	

B. ORGANIZACIÓN PARA LA IMPLANTACIÓN

La ejecución del presente proyecto requiere de un sistema de organización que proporcione un marco de referencia para lanzar y realizar todas aquellas actividades que se establecieron para su implantación. En los siguientes puntos se define la estructura que más se adecua a las necesidades del proyecto.

1. Estructuras para administración de proyectos⁴²

Una vez que la administración del ISTU apruebe el proyecto surge la interrogante de cómo llevarlo a cabo. En este apartado se analizan tres estructuras para la administración de proyectos que las organizaciones utilizan para ejecutarlos:

- Organización funcional
- Equipos dedicados al proyecto
- Estructura matricial.

Aunque no son exhaustivas, estas estructuras y sus variantes representan los enfoques más importantes para organizar proyectos. Las ventajas y desventajas más importantes de cada estructura se analizan a continuación, así como sus principales características y algunos factores cruciales que pueden llevar a una empresa a elegir una forma por encima de otras.

Organización de proyectos dentro de la organización funcional

Este enfoque para la organización de los proyectos consiste en tan sólo administrarlos dentro de la jerarquía funcional existente dentro de la organización. Una vez que la administración decide llevar a cabo un proyecto, los distintos paquetes o actividades de éste se delegan a las unidades funcionales respectivas y cada una de ellas es responsable de desarrollar su parte del proyecto. La coordinación se mantiene mediante los canales normales de administración.

Organización de proyectos como equipos dedicados

En el otro extremo del espectro estructural está la creación de equipos independientes de proyecto. Éstos funcionan como unidades independientes del resto de la matriz organizacional. En general, se asigna un gerente de proyecto de tiempo completo para conformar un grupo de especialistas clave que trabajen tiempo completo en el proyecto. El gerente recluta el personal que necesita tanto dentro como fuera de la organización. El equipo que sigue está separado de ésta y recibe órdenes para terminar el proyecto.

Organización de proyectos con un arreglo matricial

Es una forma organizacional híbrida en la que una estructura horizontal de administración de proyectos “se sobrepone” a la jerarquía funcional normal. Por lo general, en un sistema matricial existen dos cadenas de mando: una sobre las líneas funcionales y otra sobre las del proyecto. En lugar de delegar segmentos de un proyecto a distintas unidades, o crear un equipo autónomo, los participantes en el proyecto se reportan al mismo tiempo con los gerentes funcionales y con los gerentes del proyecto.

Entre las ventajas y desventajas de cada una las estructuras de organización para proyectos descritas anteriormente podemos mencionar las siguientes:

⁴² (Gray & Larson, 2009)

Tabla 105 Ventajas y desventajas de los tipos de estructura para organización del proyecto

Tipo de estructura	Ventajas	Desventajas
Organización de proyectos dentro de la organización funcional	<p>No hay cambio. Los proyectos se terminan dentro de la estructura funcional existente.</p> <p>Flexibilidad. Existe una flexibilidad en cuanto a la asignación de especialistas adecuados a diversas unidades funcionales en el proyecto y luego devolverlos a su trabajo normal.</p> <p>Habilidad profunda. Es posible asignar la mayor responsabilidad a la unidad con las personas que poseen la mayor habilidad en los aspectos más relevantes del proyecto.</p>	<p>Falta de enfoque. En algunas ocasiones se hacen a un lado las responsabilidades del proyecto para cumplir con las obligaciones primarias.</p> <p>Mala integración. Los especialistas funcionales tienden a preocuparse solo por su parte del proyecto y no lo que es mejor para su totalidad.</p> <p>Lentitud. La falta de comunicación horizontal directa entre los grupos funcionales contribuye a la repetición de trabajo.</p> <p>Falta de propiedad. La motivación de las personas asignadas al proyecto puede ser deficiente, porque lo consideran una carga adicional que no se relaciona con su desarrollo y progreso profesional.</p>
Organización de proyectos como equipos dedicados	<p>Sencillo. En lugar de tomar especialistas para el proyecto, la organización funcional sigue intacta y el equipo del proyecto opera en forma independiente.</p> <p>Rápido. Es más probable que los proyectos se hagan a mayor velocidad cuando los participantes dedican toda su atención al proyecto y no se distraen con otras obligaciones</p> <p>Cohesivo. A menudo se da una gran motivación y cohesión en el equipo del proyecto. Los participantes tienen una meta en común y comparten la responsabilidad.</p> <p>Integración interfuncional. Especialistas de distintas áreas de trabajo laboran juntos muy de cerca y, con la orientación adecuada, se comprometen con la optimización del proyecto.</p>	<p>Costoso. No sólo se ha creado un nuevo puesto administrativo (gerente de proyecto), sino que también se asignan recursos de tiempo completo</p> <p>Luchas internas. En ocasiones, se da una fuerte división entre el equipo de proyecto y la matriz. Esta separación puede afectar la integración de los resultados del proyecto a las operaciones principales y el regreso de los integrantes del equipo a sus unidades</p> <p>Habilidad tecnológica limitada. De algún modo, la habilidad técnica se limita a la experiencia de los especialistas asignados al proyecto</p> <p>Difícil transición posterior al proyecto. La asignación de personal de tiempo completo a un proyecto da lugar al dilema de qué hacer con el personal cuando el proyecto termina.</p>

<p>Organización de proyectos con un arreglo matricial</p>	<p>Eficiente. Es posible compartir recursos entre múltiples proyectos, así como entre las divisiones funcionales.</p> <p>Con un fuerte enfoque en el proyecto. Se obtiene un enfoque más fuerte en los proyectos si se cuenta con un gerente de proyecto responsable de coordinar e integrar las contribuciones de las distintas unidades.</p> <p>Mayor facilidad en la transición posterior al proyecto. Como la organización de proyectos se sobrepone a las divisiones funcionales, los especialistas conservan sus lazos con su grupo funcional.</p> <p>Flexibilidad. Los arreglos matriciales permiten la utilización flexible de los recursos y de las habilidades disponibles en la empresa.</p>	<p>Conflicto disfuncional. El enfoque matricial se muestra en la tensión que hay entre los gerentes funcionales y los de proyecto, quienes traen su experiencia relevante y su perspectiva al proyecto.</p> <p>Luchas internas. Cualquier situación en la que se comparta equipo, recursos y personas entre proyectos es propicia para el conflicto y para la competencia por recursos escasos.</p> <p>Tensiones. La administración matricial contraviene el principio administrativo de unidad de mando porque los participantes tienen al menos dos jefes: el funcional y el de proyecto.</p> <p>Lentitud. En teoría, la presencia de un gerente debe acelerar la terminación de éste. En la práctica, la toma de decisiones puede retrasarse puesto que deben obtenerse acuerdos entre muchos grupos funcionales.</p>
---	---	--

2. Tipo de organización a utilizar en la ejecución del proyecto

Para la implantación del proyecto se empleará la **organización de proyectos como equipos dedicados**, en la figura se observa un ejemplo de una estructura de dicha naturaleza.

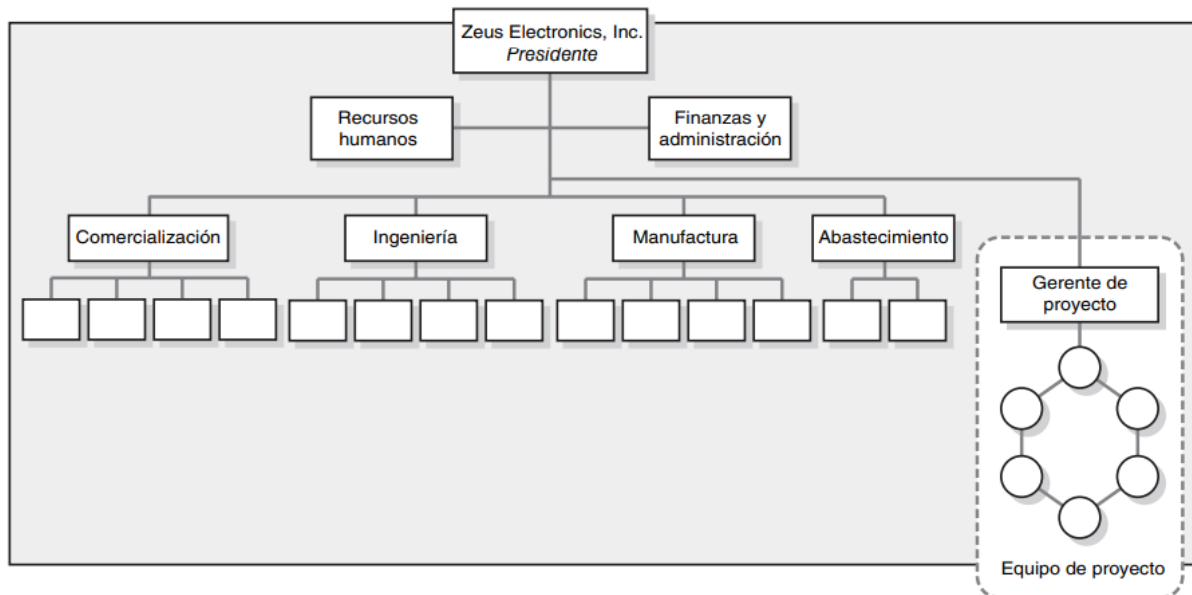


Figura 85 Ejemplo de estructura de equipo dedicado al proyecto

Fuente: (Gray & Larson, 2009)

3. Estructura orgánica del proyecto

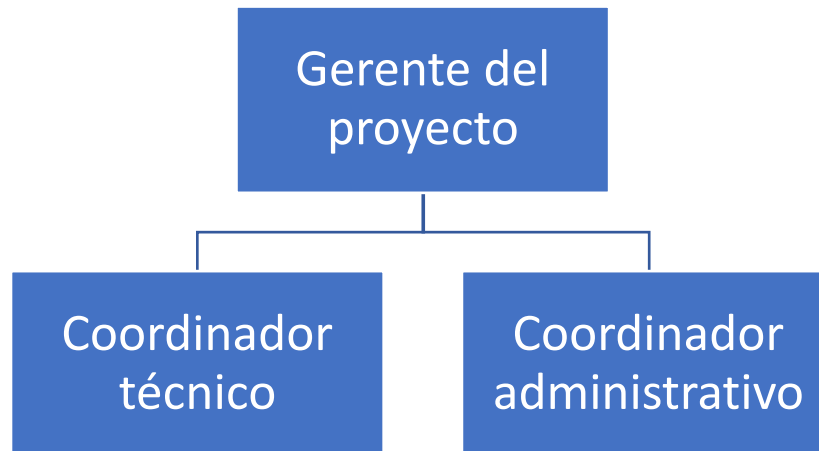


Figura 86 Estructura orgánica para la implantación del proyecto

4. Descripción de los puestos de trabajo

Se han definido una serie de atribuciones para cada uno de los puestos de trabajo que se determinaron en la estructura orgánica para una adecuada implantación del modelo, estos se presentan a continuación:

i. Gerente del proyecto

Es el responsable de las actividades administrativas del planificación, organización, dirección y control de los recursos a su cargo (personal, presupuesto, equipo y materiales) para satisfacer los requerimientos técnicos de costo, tiempo y alcance que permitan finalizar con éxito los proyectos que le han sido asignados. Tiene la obligación de verificar que todo lo planificado se desarrolle como fue establecido y de supervisar a los miembros del equipo del proyecto.

Funciones

- Definir los objetivos del proyecto de forma clara, alcanzables y medibles.
- Aprobar y participar de la elaboración de los planes del proyecto.
- Diseñar las estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
- Controlar el cumplimiento de las licitaciones y contratos de proveedores externos.
- Dirigir y supervisar a todos los miembros asignados al desarrollo del proyecto.
- Evaluar la situación del proyecto en sus diferentes etapas y cuando sea solicitado.
- Analizar y emitir planes para la gestión de los riesgos.
- Instruir, motivar y delegar a su equipo de trabajo
- Informar cualquier desviación importante a los actores claves del proyecto.
- Validar las acciones correctivas que se ejecuten.
- Coordinar las tareas que deben desempeñar el personal de las unidades a su cargo.
- Dictaminar la ejecución de planes de contingencia en caso de que algún riesgo se materialice
- Negociar con los proveedores externos para asegurar que todos los materiales se encuentren disponibles en el momento que se necesiten
- Tomar decisiones en situaciones no contempladas.
- Asegurar que se apliquen las normas, disposiciones, leyes y reglamentos que rigen las diferentes actividades del proyecto.

- Regular los desembolsos que se realicen durante la implementación del proyecto.
- Emplear las herramientas, los métodos, las métricas y los cronogramas maestros del proyecto mediante el uso de sistemas manuales y/o electrónicos.
- Elaborar informes sobre los avances y entrega final del proyecto.

ii. Coordinador técnico

El coordinador técnico tiene el deber de apoyar a la gerencia del proyecto procesando información relacionada con los aspectos técnicos concernientes a la construcción y rehabilitación de infraestructura, así como la adquisición y montaje de mobiliario, equipo y suplementos relacionados al ámbito de los parques turísticos naturales. También debe asistir en todos aquellos aspectos del proyecto que estén dentro de su área de especialización.

Funciones

- Ejecutar las tareas que le sean asignadas por el gerente de proyectos.
- Reunir la información necesaria para la planificación del proyecto.
- Participar en la elaboración de los planes en lo relacionado a su área de especialización.
- Consultar con el gerente cualquier decisión que deba tomarse y no esté planificada.
- Atender a los proveedores externos para coordinar la entrega de materiales y realizar su inspección para verificar su estado.
- Adecuar los espacios necesarios para el desarrollo de las obras de construcción como bodegas temporales, cercas perimetrales para restringir el paso, entre otros.
- Recabar los datos que se utilicen en la redacción de informes de avances.
- Coordinar los controles para evaluar el avance de las obras.
- Comunicar los avances de las tareas que le han sido asignados.
- Notificar al gerente cualquier imprevisto que se presente.
- Analizar los requerimientos técnicos que se incluyen en las adquisiciones y contrataciones realizadas para el proyecto.
- Contribuir en la sensibilización del cumplimiento de la higiene y seguridad ocupacional en el desarrollo de las actividades.
- Cooperar con la convivencia entre compañeros de trabajo para garantizar un ambiente laboral positivo de crecimiento profesional y de dialogo a favor de las metas del proyecto.
- Realizar proyecciones en cuanto al rumbo del proyecto en sus distintas etapas.
- Facilitar las comunicaciones entre los miembros del equipo de trabajo.
- Articular los esfuerzos para la realización de la prueba piloto.
- Reportar los inconvenientes ocurridos durante la operación de la prueba piloto.
- Realizar las medidas correctivas para el funcionamiento del modelo.

iii. Coordinador administrativo

El titular de este puesto, principalmente, brindará apoyo en los procesos administrativos al gerente de proyectos, además de aportar asesoría técnica puntual en su ámbito de competencia al personal del proyecto.

Funciones

- Asistir en forma directa a la Gerencia del Proyecto en la organización y realización integral de las diversas tareas administrativas como: redacción de correspondencia, concertar reuniones y mantener la información administrativa del Proyecto.
- Apoyar en la planificación del trabajo del proyecto recabando información pertinente.

- Participar en la logística de los eventos y/o reuniones del Proyecto
- Vigilar que los procesos se realicen con base a la normativa aplicable
- Contribuir en la administración y custodia de los bienes adquiridos para la ejecución de las actividades
- Archivar, recuperar y tramitar la documentación que se genere durante el proyecto.
- Realizar, apoyar y corregir la redacción de informes administrativos sobre las actividades.
- Facilitar las comunicaciones entre los miembros del equipo de trabajo.
- Contribuir en la sensibilización del cumplimiento de la higiene y seguridad ocupacional en el desarrollo de las actividades.
- Ingresar datos en las bases respectivas, operar planillas de cálculo, y asistir en la elaboración de presentaciones gráficas.
- Planear el programa de capacitación
- Controlar el programa de capacitación que será aplicado al personal.
- Entregar la información a las unidades administrativas correspondientes para que puedan realizar sus contribuciones al proyecto.
- Dar seguimiento a los diversos trámites relacionados al proyecto.
- Verificar el uso eficiente y correcto de los fondos otorgados para la operación del proyecto.
- Reportar al gerente los problemas o cualquier situación pertinente.
- Atender a los usuarios internos, sea personal o telefónicamente, informando adecuadamente dentro de la materia de su competencia y conocimiento o, cuando sea necesario, haciendo las derivaciones pertinentes solicitando referencias para comunicación posterior y registrándolas adecuadamente

5. Matriz de responsabilidades⁴³

La matriz de responsabilidades, también denominada Matriz RACI, es una herramienta de registro de responsabilidades que especifica no solo quién es responsable de una tarea determinada, sino también el papel de cada persona involucrada en ella. Al construir una matriz RACI, un gerente de proyecto puede asegurarse de que los miembros del equipo se adhieran a los roles específicos que desea que asuman, ayudando a evitar cualquier tipo de confusión sobre los roles en el futuro para el proyecto.

Las tareas normalmente se enumeran en la primera columna de la matriz y los miembros del equipo se enumeran en la fila superior de la tabla.

a) Los cuatro roles en la matriz de responsabilidades

En la tabla se presenta la descripción de los roles, cada uno identificado por una letra, que serán asignados a los miembros del equipo para las actividades del proyecto.

Tabla 106 Descripción de roles de matriz de responsabilidades

Roles		Descripción
R	Responsable	Se refiere a la persona que realmente completa la tarea. Siempre debe haber al menos un responsable por cada tarea. Si falta una R en cualquiera de las filas de la matriz, no habrá nadie para ejecutar la tarea.

⁴³ (e-Manuales, s.f.)

Roles		Descripción
A	Aprobador	El aprobador es la persona que en última instancia es responsable de la actividad o decisión que se debe tomar. Se trata de alguien que tiene la autoridad final sobre la tarea, por lo general, algún tipo de gerente de alto nivel.
C	Consultor	Es el asesor para la tarea dada o el proyecto completo. Normalmente, este es el experto en la materia cuya opinión buscas antes de tomar la decisión o acción final.
I	Informado	Son las personas que mantienes al día sobre cómo va el proceso. Estas serían las personas a las que notificarás una vez que se complete la tarea y que tomarán medidas como resultado del producto entregado.

b) Matriz de responsabilidad para el modelo

Para poder asignar un rol específico para cada miembro en la ejecución de las actividades del proyecto se ha elaborado la siguiente matriz, utilizando la nomenclatura de la tabla anterior:

Tabla 107 Matriz de responsabilidades para implantación del proyecto

Actividades	Gerente del proyecto	Coordinador técnico	Coordinador administrativo
Elaboración y acta de constitución	R, A	C, I	C, I
Gestión de donación del parque	R, A	C, I	C, I
Planificación del proyecto	R, A	C, I	C, I
Convenios de cooperación con MITUR y MOP	R, A	C, I	C, I
Tramites de permisos ambientales y de construcción.	A, C, I	C, I	R
Definición de requerimientos para adquisiciones y contrataciones	A, C, I	R,	C, I
Solicitar las adquisiciones y contrataciones a UACI	R, A	C, I	C, I
Supervisión de obras de construcción y rehabilitación.	R, A, C	R, A, C	C, I
Recepción e inspección de los materiales y bienes adquiridos	A, C, I	R	C, I
Planificación y control del programa de capacitación	A, C, I	I	R
Control del plan de promoción en redes sociales	A, C, I	I	R
Diseño y distribución de promocionales	A, I	C, I	R
Diseño y ejecución de prueba piloto	A, C, I	R	C, I
Elaboración de informe final y entrega del modelo	R, A	C, I	C, I

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Se realiza un análisis para un Modelo de Gestión Turística para los Parques recreativos Balboa, Puerta del diablo y Parque la Familia, que posibilita la optimización del uso de los recursos económicos, humanos y naturales, basándose en la sostenibilidad económica con su integración administrativa y financiera.
- Se realiza un análisis de la información primaria y secundaria para definir la mejor metodología y plan de desarrollo, lo que permitió el planteamiento del problema de la situación actual de los parques para el establecimiento de los lineamientos principales del modelo de gestión turística, con los justificantes necesarios para planificar y organizar las actividades a desarrollar
- El modelo de gestión contribuye a la mejora de la administración de los recursos, mediante la integración de los 3 parques y creando los canales necesarios para la comunicación asertiva y funcional, desarrollando los 5 componentes esenciales que permiten la optimización de recursos económicos, humanos y naturales, teniendo en cuenta la sostenibilidad económica
- El modelo de gestión vela por la sostenibilidad ambiental y económica de los parques integrados, contemplando el desarrollo de los componentes claves que permitan el alcance de los objetivos, a fin de reforzar todas las áreas diagnosticadas y analizadas potenciando los puntos críticos y la diversificación que se plantea en este trabajo.
- El modelo de integración de los parques propone que el desarrollo de los parques esté en manos del Instituto Salvadoreño de Turismo (ISTU) que es el encargado de la gestión de 2 de ellos, pero el parque de la familia a manos del Ministerio de Hacienda no está bajo su supervisión, por lo que la administración se recomienda pase a manos del ISTU por ser el ente más adecuado para esta acción y se ve reflejada en el desarrollo de los componentes de este trabajo.
- La elaboración y el análisis de mecanismos que ayuden a medir el desempeño turístico es de suma importancia ya que se necesitan indicadores que permitan evaluar el comportamiento de todas las variables turísticas definidas en el modelo con el fin de evaluar el desarrollo del mismo y de esta forma poder tomar las decisiones correctivas o de mejora para las desviaciones encontradas.
- El potencial turístico de los parques es grande gracias a la diversidad de servicios que se pueden encontrar, así como el clima fresco que proporciona una salida de lo cotidiano en la capital, el modelo de gestión toma ese potencial y lo pone a disposición de los visitantes permitiendo disfrutar de cada uno de los servicios bajo una administración enfocada a satisfacer las expectativas de los visitantes.
- En el desarrollo de cada uno de los componentes se plantean las acciones para el correcto funcionamiento del modelo, así como también para el desarrollo de los parques como una entidad enfocada al logro de los objetivos estratégicos.

- Las evaluaciones realizadas al modelo de gestión, sustentan la factibilidad de ejecutar el proyecto en el parque Integración, ya que brindan las garantías necesarias para determinar tanto la viabilidad económica como la ambiental, debido a que las evaluaciones de forma general arrojan resultados positivos para cada una de las áreas evaluadas del modelo, en materia económica el modelo responde a las variables de comparación y provee la certidumbre de la sostenibilidad económica; Financieramente el proyecto se muestra sólido frente a las situaciones que se pudieran presentar, además de ser rentable, según los ratios financieros; en lo referente al componente social, el modelo alcanza a tocar una serie de variables demográficas que impactan positivamente a los entes sociales y en materia ambiental, se analizan y priorizan los impactos generados por la operación, los cuales pueden minimizarse al realizar las correcciones precisadas por la evaluación
- En la evaluación económica del proyecto se obtuvo que el VAN es de **\$287,420.81**, lo que significa que el proyecto puede aceptarse, ya que la inversión que se realice producirá ganancias por encima de la rentabilidad exigida. Así mismo se estima que por cada dólar invertido se tendrá un beneficio de \$1.54 y que la inversión inicial del proyecto se recuperará en un plazo de 1.63 años, lo cual se considera aceptable por ser un proyecto con enfoque social.
- El proyecto es atractivo debido a 3 puntos, primero, con el cambio en la organización, se pretende mejorar el manejo de los recursos del parque, tanto humanos, financieros y materiales, segundo, con la creación de la integración se abre la posibilidad de crear un polo turístico a lo largo de los 2 km, aproximadamente, sobre los cuales se extienden los parques, tercero, con los servicios turísticos diversificados se abre la posibilidad de atraer más visitantes, los puntos 2 y 3 pueden ser aprovechados por el Gobierno para promocionar el polo turístico, con la integración de los 3 parques y el ofrecimiento de nuevos servicios.

Recomendaciones

- El modelo debe realizarse como se propone en el plan de implantación, respetando tiempos y actividades, para que se logre realizar de forma satisfactoria.
- Es importante destacar la importancia de las Buenas prácticas de Turismo en los colaboradores, para esto se puede apoyar en la parte de capacitaciones del componente del recurso humano.
- Es conveniente realizar las reuniones que se proponen en el componente de retroalimentar, esto permitirá tener un control más real, para esto se deben realizar los acuerdos pertinentes para su realización con las diferentes partes.
- Se debe tener presente los escenarios que se presentan y definir estrategias específicas para poder contrarrestar o apoyar estos escenarios.
- Se debe realizar la petición formal por parte del ISTU con el Ministerio de Turismo al Ministerio de Hacienda para poder realizar de forma adecuada el modelo de gestión con el Parque de la Familia.
- Se debe realizar un estudio de impacto ambiental completo, ya que algunas construcciones tienen un impacto y se debe corroborar para poder presentarse ante el Ministerio de Medioambiente y recursos naturales, esto evitar inconvenientes posteriormente.
- El sistema de calidad debe ser implementado de tal forma que realce su importancia entre los colaboradores, porque si este se ejecuta de una forma adecuada permitirá obtener información clave del público visitante que es fundamental para el control y la retroalimentación del modelo, así como es el medio con el cual se busca ofrecer una imagen de calidad de los parques.
- El mantenimiento de la infraestructura debe ser considerada como una prioridad para la administración de los parques, así como se realiza la limpieza periódicamente, se deben seguir las recomendaciones de conservación y mejora para las instalaciones que se establecen en el presente trabajo para evitar la situación de deterioro en la que actualmente se encuentran.
- La publicidad se debe desarrollar por medio de las páginas oficiales con las que cuenta el ISTU y que son administradas por su unidad de comunicaciones, haciendo énfasis en las actividades recreativas que la población podrá realizar una vez el modelo haya sido implantado.
- La capacidad de carga de los parques que se estimó debe ser respetada en la medida de lo posible, pues esta garantiza un bajo impacto por el uso en los recursos del parque. Para mantener o mejorar esta capacidad siempre se debe atender el mantenimiento de los suelos de las diferentes áreas, es decir, que el suelo debe protegerse contra la erosión con las medidas adecuadas como un buen sistema de drenaje.

BIBLIOGRAFÍA

- A. d. (27 de Abril de 2021). *Alcaldía de Santa Tecla*. Obtenido de <http://santatecla.gob.sv/page-c.php?page=espacios-recreativos>
- A. d. (27 de Marzo de 2021). *Santa Tecla Leyenda Viva*. Obtenido de <https://santatecla.gob.sv/travel/lugar.php?lugar=29>
- Agasa. (2009). *Manual de Inspección y Mantenimiento de Juegos Infantiles*.
- Alegría, C. A., & Zepeda, N. H. (2017). *MODELO DE GESTIÓN TURÍSTICA PARA LA DIVERSIFICACIÓN Y OPERACIÓN DE PRODUCTOS TURÍSTICOS, BASADO EN LA SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL Y ECONÓMICA EN EL PARQUE NATURAL CERRO VERDE, PARA EL INSTITUTO SALVADOREÑO DE TURISMO*. San Salvador.
- Alemán, U., & Barrera, J. (20 de Enero de 2021). *Diario el Mundo*. Obtenido de <https://diario.elmundo.sv/riesgo-pais-de-el-salvador-alcanza-su-peor-record-historico/>
- Alvarado, L., Doñan, J., & Flores, P. (2019). *Modelo sostenible de parques tématicos de aventura para el ISTU*. San Salvador: Universidad de El Salvador.
- ANAYA ROSALES, M. I., CRUZ CHANTA, K. V., & REYES RUIZ, J. E. (2015). *“ESTRATEGIA DE DESARROLLO EN TURISMO RURAL COMUNITARIO PARA EL MUNICIPIO DE TECOLUCA, DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE”*. San Salvador.
- Banco Central de Reserva de El Salvador. (12 de Octubre de 2021). *FMI respalda proyección BCR del crecimiento económico de El Salvador en 2021*. Recuperado el 2021 de Octubre de 31, de <https://www.bcr.gob.sv/2021/10/12/fmi-respalda-proyeccion-bcr-del-crecimiento-economico-de-el-salvador-en-2021/>
- Blog de Alcaldía de San Salvador*. (28 de 04 de 2021). Obtenido de <https://alcaldiass.wordpress.com/2009/05/04/mirador-de-los-planes-de-renderos/>
- Campos, S., Navarrete, P., Osegueda, C., Blanco, J., & Campos, M. (2016). *Monografía Cultural y Socioeconómica del Cantón Los Planes de Renderos*. San Salvador: Universidad Tecnológica de El Salvador.
- Carballo, W., & Marroquín, A. (2020). *2020 D. C. Así dio vuelta el consumo mediático en El Salvador durante la covid-19*. San Salvador: Escuela de Comunicación Mónica Herrera y Maestría en Gestión Estratégica de la Comunicación.
- Castaneda Hernández, R. E., Pérez Mártir, N. A., Sánchez Moz, D. E., & Velásquez Callejas, K. P. (2020). *PLAN DE DESARROLLO TURÍSTICO SOSTENIBLE DEL MUNICIPIO DE CHILTIUPÁN, LA LIBERTAD, INTEGRADO A LA ESTRATEGIA NACIONAL DE SURF CITY*. San Salvador.
- CASTRO, M. M., VENTURA, H. C., GUTIERREZ, O. J., VAZQUEZ, D. R., & GARCIA, R. P. (16 de Julio de 2021). *Google Sites*. Obtenido de <https://sites.google.com/site/planmaestroitcg/5-9-retroalimentacion-de-resultados>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones*. 9a ed. Mexico, DF.: McGraw-Hill/Interamericana Editores.

- Cifuentes Arias, M., B. Mesquita, C. A., Mendez, J., Morales, M. E., Aguilar, N., Cancino, D., . . . Turcios, M. (1999). *Capacidad de Carga Turística de las Áreas de Uso Público del Monumento Nacional Guayabo, Costa Rica*. Turrialba.
- Cisneros, J., Pérez, N., & Vilorio, G. (2012). *Evaluación de la imagen destino de los turistas locales con relación a los Planes de Renderos*. San Salvador: Universidad Tecnológica de El Salvador.
- CORSATUR. (2019). *Boletín Estadístico de Turismo*. San Salvador.
- Coto Lopez, J. M., Giron, V. M., & Ramirez Figueroa, V. E. (2005). *"DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN PARA EL INSTITUTO SALVADOREÑO DE TURISMO PARA LA MODERNIZACIÓN Y DIVERSIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS EN EL SISTEMA NACIONAL DE PARQUES RECREATIVOS"*. San Salvador.
- Daikokú, A. (Octubre de 2012). Comportamiento del consumidor turístico. Atlantic International University.
- Diario Sostenible. (3 de febrero de 2021). *Categorías: El dato sostenible*. Obtenido de Diario Sostenible: <https://www.diariosostenible.cl/noticia/el-dato-sostenible/2021/02/sostenibilidad-y-sustentabilidad-la-importancia-de-proteger-el-futuro>
- e-Manuales. (s.f.). Recuperado el 08 de Octubre de 2021, de <https://www.e-manuales.com/matriz-raci/>
- ESPAÑOLA, R. A. (2020). *Diccionario de la lengua española (23.4 en línea ed.)*. Madrid. Recuperado el 24 de Febrero de 2021, de <https://dle.rae.es>
- G. I. (s.f.). *Guía de inspección y mantenimiento*.
- García Reinoso, N. (2017). *MODELO DE GESTIÓN PARA FOMENTAR EL DESARROLLO TURÍSTICO DE LAS COMUNIDADES MANABITAS, ECUADOR*. Cultur.
- Gray, C. F., & Larson, E. W. (2009). *Administración de proyectos 4a edición*. Mexico D.F.: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.
- Guerra Rosado, F. (s.f.). *Guías prácticas voluntariado ambiental: Itinerarios en el medio natural*. Consejería de Medio Ambiente JUNTA DE ANDALUCÍA.
- Hompanera, Y. (28 de Noviembre de 2020). FOTOS y VIDEO: Puerta del Diablo, un paraje en el olvido. *El Diario de Hoy*.
- Ibarra, L. (29 de Septiembre de 2021). *Deuda pública salvadoreña creció un 8.3 % hasta julio*. Recuperado el 01 de Noviembre de 2021, de <https://www.economista.net/economia/Deuda-publica-salvadorena-crecio-un-8.3--hasta-julio-20210929-0001.html>
- Instituto de Acceso a la Información Pública. (s.f.). *Portal de transparencia*. Recuperado el 19 de Mayo de 2021, de https://www.transparencia.gob.sv/institutions/istu/executing_works
- Instituto Salvadoreño de Turismo. (2018). *Obras en ejecución del ISTU 2018*. Obras en ejecución, San Salvador.
- ISTU. (2018). *Informe de labores 1° de junio 2017 al 31 de mayo 2018*. San Salvador.

- ISTU. (2018). *Obras en ejecución del ISTU 2018*. Obras en ejecución, San Salvador.
- ISTU. (13 de Mayo de 2021). *Imagen de Twitter*. Recuperado el 19 de Mayo de 201, de Twitter: <https://twitter.com/ISTUSV/status/1392936644005728257/photo/1>
- ISTU. (s.f.). *Portal de Transparencia*. Recuperado el 29 de octubre de 2021, de <https://www.transparencia.gob.sv/institutions/istu/documents/estadisticas>
- J. B. (04 de 15 de 2021). *Jardín Botánico*. Obtenido de <https://www.jardinbotanico.org.sv/quienes-somos>
- Kotler, P., Bowen, J., Makens, J., García de Madariaga, J., & Flores Zamora, J. (2011). *Marketing Turístico, 5a ed.* Madrid: Pearson Educación.
- Ledhesma, M. (2018). *Tipos de Turismo: nueva clasificación*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- LÓPEZ, Y. P., RAMÍREZ, E. E., & GUZMÁN, R. A. (2013). *VALORACIÓN DE LOS RECURSOS NATURALES PARA LA CONSERVACIÓN DE LOS ECOSISTEMAS A TRAVÉS DE LA EDUCACIÓN AMBIENTAL PARA TURISTAS*. San Salvador.
- Lozano, L. (30 de Septiembre de 2021). *El Economista*. Obtenido de <https://www.economista.net/economia/El-salario-minimo-mensual-no-le-alcanza-a-los-salvadorenos-para-cubrir-la-canasta-basica-20210706-0013.html>
- M. d. (15 de 04 de 2021). *Ministerio de Cultura*. Obtenido de <http://www.cultura.gob.sv/parque-infantil-de-diversiones/>
- MARTÍ MONZONÍS, E. J. (2017). *PLAN DE GESTIÓN Y MANTENIMIENTO SOSTENIBLE DE LOS SECTORES 13-14 DEL JARDIN DEL TURIA*. Valencia.
- Mendoza López, R. (15 de 04 de 2021). *elsalvador.com*. Obtenido de <https://historico.elsalvador.com/historico/677922/alcaldias-anulan-contrato-consalvanatura-para-administrar-el-parque-bicentenario.html>
- Ministerio de Cultura. (4 de Diciembre de 2018). *RESOLUCIÓN MINISTERIO DE CULTURA OIR 081 - 2018*. San Salvador.
- Ministerio de Cultura. (15 de 04 de 2021). *Ministerio de Cultura*. Obtenido de <http://www.cultura.gob.sv/parque-saburo-hirao/>
- MITUR. (2020). *Memoria de labores Junio 2019 - Mayo 2020*. San Salvador.
- MITUR. (s.f.). *Parque de la Familia*. Obtenido de Ministerio de Turismo: <http://www.mitur.gob.sv/travel/parque-de-la-familia/>
- MITUR. (s.f.). *Puerta del Diablo*. Recuperado el 18 de Mayo de 2021, de <http://www.mitur.gob.sv/travel/la-puerta-del-diablo/>
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de Recursos Humanos. 11a ed.* Mexico: Pearson Educacion.
- Nextop. (21 de Abril de 2017). *El Diccionario de la EDT (Estructura de Desglose de Trabajos) del Proyecto*. Recuperado el 9 de Octubre de 2021, de <https://nextop.es/como-es-y-como-se-alimenta-el-diccionario-de-la-edtwbs/>
- Organismo Salvadoreño de Normalización. (2012). NTS 03.67.01:12 . *Turismo. Buenas Prácticas de Sostenibilidad*. San Salvador.

- Órtegon, E., Pacheco, J. F., & Prieto, A. (2015). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Santiago de Chile.
- Ortiz, X. (15 de Abril de 2021). Turismo en pandemia: más allá de la emergencia en El Salvador. *ALBA SUD*.
- Pérez, J., & Gardey, A. (2010). *Definicion.de: Definición de vivero*. Recuperado el 21 de Julio de 2021, de <https://definicion.de/vivero/>
- Pérez, A. (03 de 03 de 2021). *OBS Business school*. Obtenido de <https://www.obsbusiness.school/blog/diamante-de-porter-componentes-usos-y-beneficios>
- Piñuela, A., Guerra, Á., & Pérez-Sánchez, E. (2013). *Guía para el Establecimiento y Manejo de Viveros Agroforestales*. San Javier-Yarauay: Fundación Danac.
- Rivas Arias, A. B., Rivas Arias, G. d., & Rojas Ramos, B. M. (2021). *ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA EL APROVECHAMIENTO DEL MERCADO DEL AREA METROPOLITANA DE S.S PARA EL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA MONTECO S.A DE C.V. A TRAVES DE LA OPTIMIZACION DE LA PRODUCCION Y DIVERSIFICACIÓN DE SALSAS, NACHOS Y TORTILLAS*. San Salvador.
- RODRIGUEZ, V. J. (s.f.). *ADMINISTRACION MODERNA*.
- Secretaria de Cultura. (2016). *Metodología para la Actualización del Manual de Organización y Funciones*.
- Secretaría de Turismo. (2004). *Guía para el diseño y operación de senderos interpretativos*. México, D.F.
- Secretaría Ejecutiva del Consejo Monetario Centroamericano. (2021). *Informe Riesgo País*.
- Sepúlveda, A. (9 de Agosto de 2017). *Categoría: blog*. Obtenido de Parques Alegres: <https://parquesalegres.org/biblioteca/blog/que-es-un-parque-recreativo/#:~:text=CONCEPTO%20DE%20PARQUE%20RECREATIVO%20EI%20concepto%20que%20encontraremos,ornamentos%20diversos%2C%20para%20el%20esparcimiento%20de%20sus%20habitantes>.
- Sivar, W. (28 de 04 de 2021). *WikiSivar.com*. Obtenido de <https://wikisivar.com/municipio-de-panchimalco/>
- SV, T. (29 de 04 de 2021). *Turismo SV*. Obtenido de <https://turismo.sv/parques-recreativos/zoologico-nacional>
- Torres, Z., & Torres, H. (2014). *Administración de proyectos 1a edición*. Mexico D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Twitter*. (16 de Marzo de 2021). Obtenido de <https://twitter.com/SecPrensaSV/status/1372180349204230146>
- WikiSivar.com*. (28 de 04 de 2021). Obtenido de <https://wikisivar.com/mirador-de-los-planes-de-renderos/>